



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Unand.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Unand.

ANALISIS IMPLEMENTASI FUNGSI ORGANISASI PENGELOLAAN ASET DI KOTA PADANG PANJANG (Studi Kasus Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset daerah)

TESIS



**MIHANDRIK
0821202014**

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS ANDALAS
PADANG 2010**

ANALISIS IMPLEMENTASI FUNGSI ORGANISASI PENGELOLAAN ASET DI KOTA PADANG PANJANG

(Studi Kasus Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah)

Oleh : MIHANDRIK

(Dibawah bimbingan Dr. Azwar, M.Si dan Drs. Edi Indrizal, M.Si)

RINGKASAN

Berdasarkan Perda Nomor 2 tahun 2008 Pemerintah Kota Padang Panjang dibentuk Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (DPPKAD) yang memiliki salah satu fungsi Pengelolaan Aset Daerah. Adapun fungsi-fungsi pengelolaan aset meliputi Perencanaan dan Penganggaran kebutuhan aset, pengadaan aset, penerimaan penyimpanan dan penyaluran aset, Penggunaan aset, Penatausahaan aset, pemanfaatan aset, pengamanan dan pemeliharaan aset, penilaian aset, penghapusan aset, pemindahtanganan aset, pembinaan pengawasan dan pengendalian aset, pembiayaan aset dan tuntutan ganti rugi, diharapkan fungsi-fungsi ini berjalan secara Optimal dengan berpedoman kepada Pedoman Teknis Pengelolaan Barang Milik Daerah sesuai dengan amanah dan tuntutan Permendagri no.17 tahun 2007.

Namun di Kota Padang Panjang dalam proses optimalisasi dari fungsi-fungsi pengelolaan aset ini masih terdapat beberapa kendala sehingga belum optimalnya pengelolaan aset di Kota Padang Panjang seperti belum adanya tatacara, prosedur dan mekanisme yang jelas tentang pengelolaan aset di Kota Padang Panjang sehingga mempengaruhi pada proses administrasi organisasi pengelolaan aset daerah yang seharusnya diatur melalui PERDA dan PERWAKO tentang pengelolaan aset daerah di Kota Padang Panjang. Hal ini juga mengakibatkan pemahaman personil pengelola dan pengguna barang kurang mengetahui tata cara pengelolaan aset daerah.

Berangkat dari permasalahan pengelolaan aset di Kota Padang Panjang ini penulis tertarik untuk melakukan penelitian **ANALISIS IMPLEMENTASI FUNGSI ORGANISASI PENGELOLAAN ASET DI KOTA PADANG PANJANG** yang bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor yang menyebabkan kurang optimalnya organisasi pengelolaan aset di Kota Padang Panjang kemudian mengidentifikasi faktor yang paling dominan yang menyebabkan belum optimalnya pengelolaan aset di Kota Padang Panjang dan merumuskan beberapa langkah-langkah kebijakan yang perlu diambil Pemerintah Kota Padang Panjang dalam mengatasi faktor-faktor penghambat dalam pengelolaan aset daerah di Kota Padang Panjang.

Pada penelitian ini penulis menggunakan Metode desain penelitian Kualitatif dengan pendekatan deskriptif dan penelitian ini dilakukan pada kondisi objek alami dimana peneliti langsung sebagai instrumen kunci. Sedangkan

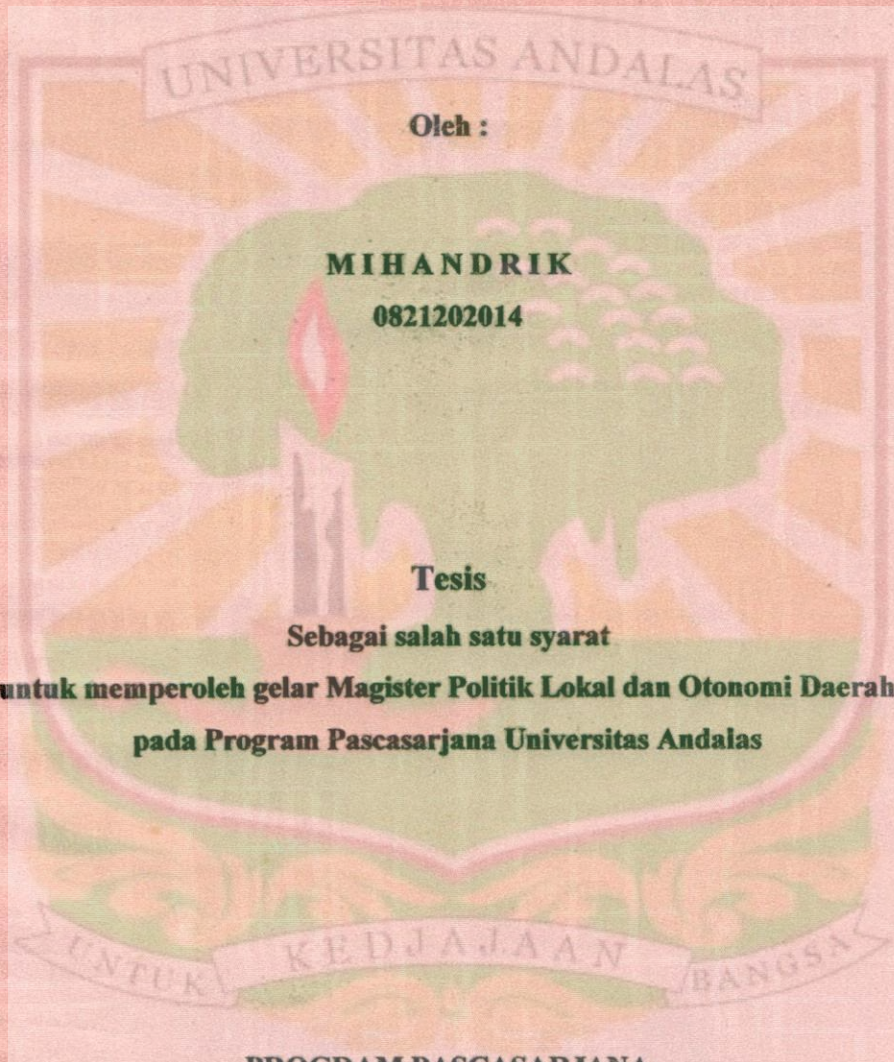
pendekatan deskriptif disini peneliti ingin mengetahui hal-hal yang berhubungan dengan kondisi dan keadaan sesuatu fenomena implementasi fungsi pengelolaan aset di Kota Padang Panjang. Kemudian penulis memperoleh data primer dalam penelitian ini adalah dari hasil dari wawancara dengan informan dan observasi yang dilakukan terhadap fenomena yang terjadi kemudian diolah menjadi informasi penelitian, sedangkan data sekunder penulis mengumpulkan data-data yang telah ada yang secara tidak langsung penulis peroleh dari pihak lain seperti Padang Panjang dalam angka, peraturan-peraturan dan dokumen-dokumen yang berkaitan dengan pengelolaan aset di Kota Padang Panjang. Kemudian untuk teknik analisis data penulis menggunakan teknik reduksi data dimana data-data yang penulis peroleh di reduksi dan didisplay sehingga dapat ditarik kesimpulan penelitian.

Kemudian pada penelitian ini penulis menggunakan kerangka teori dari konsep keseimbangan pembentukan kelompok yang bersumber dari *Fred Luthans*, *Organizational Behavior*, 1981 yang dikembangkan oleh *Theodore Newcomb* bahwa orang-orang tertarik kepada yang lain adalah didasarkan atas kesamaan sikap didalam menanggapi suatu tujuan yang relevan satu sama lain, kemudian konsep *Allen* dalam *Sutarto* 1988:67 yang merumuskan Organisasi sebagai proses menetapkan dan mengelompokkan pekerjaan yang akan dilakukan antara lain merumuskan, melimpahkan tanggungjawab dan wewenang menyusun hubungan dengan maksud untuk memungkinkan orang-orang bekerjasama secara efektif dalam mencapai tujuan. Dan konsep *Gibson* dalam buku perilaku, struktur dan proses organisasi terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi organisasi antara lain : Leadership, Budaya, Iklim organisasi.

Dari hasil penelitian ditemukan bahwa implementasi fungsi-fungsi pengelolaan aset di Kota Padang Panjang belum optimal dilakukan terhadap administrasi laporan, penataan aset yang belum lengkap dan pemahaman yang belum sama terhadap tatacara pengelolaan aset di Kota Padang Panjang. hal ini disebabkan oleh faktor-faktor yaitu : Regulation, Pengawasan, Proses Mutasi, Persepsi, Komitmen, Kompetensi, Sistem informasi barang, Kepemimpinan, Tanggungjawab dan Budaya. Dari 10 faktor yang mempengaruhi tersebut dapat diidentifikasi 2 faktor yang paling dominan mempengaruhi pengelolaan aset di Kota Padang Panjang yaitu Regulation dan Kompetensi, kemudian dari hasil penelitian dapat dirumuskan beberapa langkah kebijakan yang harus diambil Pemerintah Kota Padang Panjang dalam rangka Optimalisasi pengelolaan aset daerah yaitu : membuat PERDA dan PERWAKO yang mengatur tentang Prosedur dan Tatacara pengelolaan aset di Kota Padang Panjang serta menghidupkan jabatan fungsional khusus pengelolaan aset yang memiliki kompetensi.

Penelitian ini menyimpulkan bahwa implementasi fungsi pengelolaan aset di Kota Padang Panjang belum sepenuhnya terlaksana dan faktor dominan yang mempengaruhi kurang optimalnya Implementasi fungsi pengelolaan aset di Kota Padang Panjang yaitu : Regulation dan Kompetensi yang disarankan harus dibuat dan ditingkatkan dalam rangka Optimalisasi Implementasi fungsi pengelolaan aset di Kota Padang Panjang.

**ANALISIS IMPLEMENTASI FUNGSI
ORGANISASI PENGELOLAAN ASET DI KOTA PADANG PANJANG**
(Studi Kasus Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah)



Oleh :

MIHANDRIK

0821202014

Tesis

**Sebagai salah satu syarat
untuk memperoleh gelar Magister Politik Lokal dan Otonomi Daerah
pada Program Pascasarjana Universitas Andalas**

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS ANDALAS PADANG**

2010

MOTTO

Seseorang yang optimis akan melihat adanya kesempatan dalam setiap malapetaka, sedangkan orang pesimis melihat malapetaka dalam setiap kesempatan.

(By : Mihandrik)



Kupersembahkan Karya ini

Untuk Istri Tercinta drg. Rika Puspita Serta Anak-anak Jihan Odelia Hendika dan Tessa Esdu Hendika yang selalu menjadi Inspirasi dan Motivator dalam setiap langkahku.

Untuk Orang Tua dan seluruh keluargaku yang selalu senantiasa memberi nasehat dan doa untuk setiap cita-cita mulia

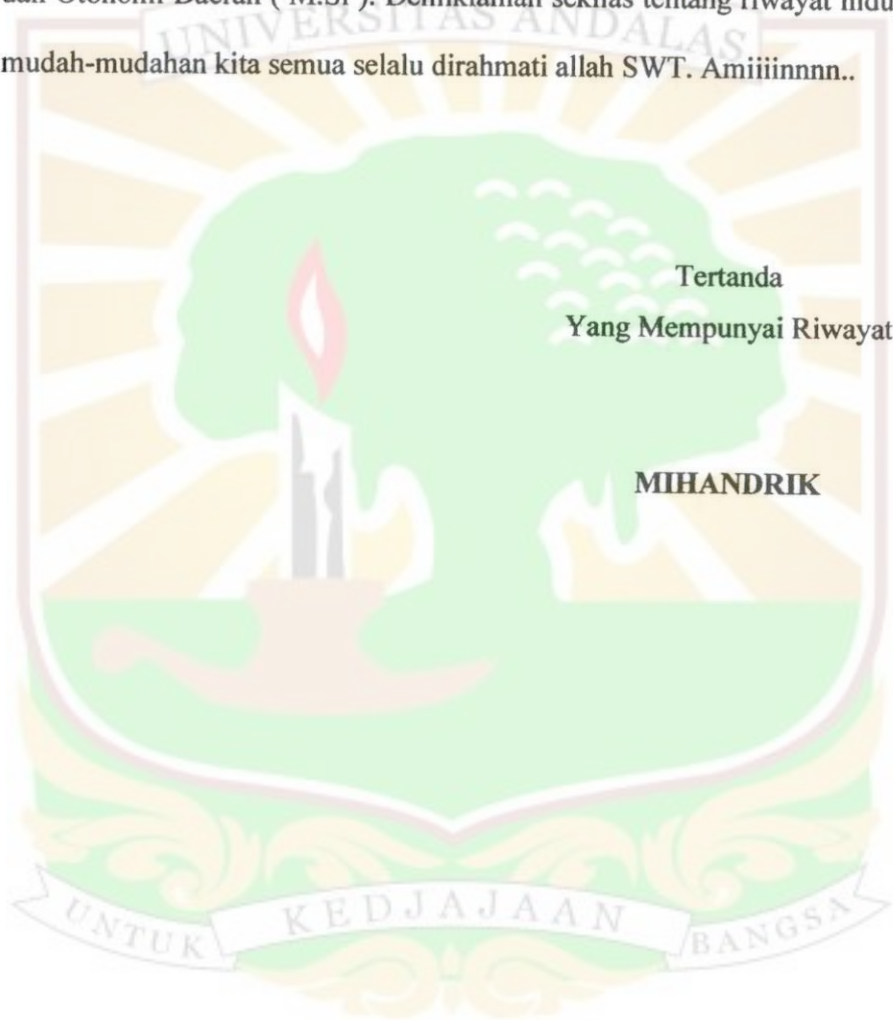
RIWAYAT HIDUP

Penulis dilahirkan pada tanggal 30 April 1982 di Kota Bukittinggi Propinsi Sumatera Barat, sebagai anak pertama dari Drs. Indra Adlis dan Emawati Chan. Penulis menamatkan Sekolah Dasar (SD) pada tahun 1994, SMP tahun 1997 dan SMA pada tahun 2000 di Kota Padang Panjang Propinsi Sumatera Barat. Kemudian untuk gelar kesarjanaan penulis melanjutkan pendidikan di Sekolah Tinggi Pemerintahan Dalam Negeri (STPDN) dengan perolehan IPK Kelulusan 3,20 bertepatan pada bulan Oktober 2004 dan sekaligus menyandang status Pegawai Negeri Sipil (PNS) dengan Pangkat dan Golongan Ruang Penata Muda / III.a setelah menamatkan pendidikan tugas belajar di STPDN penulis langsung ditempat tugaskan pada Pemerintah Kota Padang Panjang Propinsi Sumatera Barat terhitung mulai tanggal 1 November 2004.

Dari bulan November 2004 selaku Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang siap ditempatkan dan ditugaskan dimana saja, penulis mulai mendapatkan amanah tugas yang diberikan oleh Walikota Padang Panjang sebagai ADC Walikota, Sekretaris Lurah dan Lurah dilingkungan Pemerintah Kota Padang Panjang sampai sekarang.

Pada tanggal 15 Juni 2007 penulis melaksanakan sunah rasulullah dengan menikahi seorang gadis yang bernama drg. Rika Puspita dengan tujuan membangun sebuah keluarga yang sakinah mawakdah warahmah dan Alhamdulillah telah dikaruniai dua orang anak perempuan yaitu Jihan Odelia Hendika yang lahir di Bukittinggi, 3 Januari 2009 dan Tessa Esdu Hendika lahir di Bukittinggi, 12 Mei 2010, Kemudian pada bulan Oktober 2008 Penulis mendapat

kesempatan dari Pemerintah Kota Padang Panjang untuk melanjutkan pendidikan pada Program Pasca Sarjana Universitas Andalas Padang dengan Kosentrasi Perkuliahan Politik Lokal dan Otonomi Daerah dan Alhamdulillah pada bulan Desember 2010 telah selesai dengan menyandang gelar Magister Politik Lokal dan Otonomi Daerah (M.Si). Demikianlah sekilas tentang riwayat hidup penulis mudah-mudahan kita semua selalu dirahmati allah SWT. Amiiinnnn..



Tertanda
Yang Mempunyai Riwayat

MIHANDRIK

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Bertanda tangan di bawah ini :

Nama : MIHANDRIK

NO. BP : 0821202014

Judul Tesis : Analisis Implementasi Fungsi
Organisasi Pengelola Aset di Kota
Padang Panjang.

Alamat / Asal Instansi : Pemerintah Kota Padang Panjang.

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa, tesis yang saya susun ini adalah asli hasil karya saya sendiri bukan hasil jiplakan/plagiat baik sebagian maupun secara keseluruhan dari karya tulis orang lain.

Demikian surat keterangan ini dibuat dengan kesadaran tanpa tekanan dari siapapun. Apabila kemudian hari ternyata saya terbukti melakukan pelanggaran akademik tersebut di atas, maka saya bersedia menerima sanksi dicabut ijazah serta gelar yang telah diberikan pada saya.

Padang, 30 Desember 2010

Mahasiswa Ysb,

materai 6000

MIHANDRIK

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT atas rahmat, taufik dan hidayahnya serta shalawat dan salam kepada Rasulullah Muhammad SAW, akhirnya penulis dapat menyelesaikan Tesis yang berjudul *“Analisis Implementasi Fungsi Organisasi Pengelola Aset di Kota Padang Panjang”*.

Tesis ini merupakan suatu kajian dalam rangka pengembangan ilmu pengetahuan Khususnya tentang pelaksanaan kebijakan mengenai Organisasi Pengelola Aset Daerah. Penulis menyadari bahwa pentingnya implementasi dari fungsi penataan aset daerah dengan baik dan akuntabel. Oleh karena itu diperlukan kajian faktor-faktor yang mempengaruhi kurang optimalnya pengelolaan aset daerah di Kota Padang Panjang.

Selama menjalani studi, sampai pada saat selesainya penyusunan Tesis ini, penulis menyadari terdapat kekurangan-kekurangan yang tidak terlepas dari bantuan banyak pihak baik moril maupun materil, oleh karna itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terimakasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada :

1. Bapak Dr. Azwar, M.Si selaku pembimbing I atas segala saran, arahan, bimbingan selama studi sekaligus dalam penyusunan tesis;
2. Bapak Drs. Edi Indrizal, M.Si Selaku Dosen Pembimbing II yang telah meluangkan waktu untuk membimbing penulis dalam penyusunan tesis ini;

3. Bapak Prof. Dr. Ir. H. Novirman Jamarun, M.Sc selaku Direktur Pascasarjana Universitas Andalas Padang.
4. Ibuk Dr. Sri Zul Chairiyah, MA selaku Ketua Program Studi Politik Lokal dan Otonomi Daerah pada Program Pascasarjana Universitas Andalas Padang.
5. Istriku drg. Rika Puspita dan anak-anak tercinta Jihan Odelia Hendika dan Tessa Esdu Hendika yang selalu memberikan dukungan baik moril maupun materil, sekaligus menjadi pendorong semangat dan motivasi bagi penulis;
6. Walikota Padang Panjang yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk mengikuti pendidikan pada Program Pascasarjana Universitas Andalas.
7. Seluruh dosen, karyawan akademik Program Pascasarjana UNAND;
8. Buat seluruh rekan-rekan seperjuangan POLOKDA Angkatan 2008 semoga persahabatan dan silaturahmi kita tetap selalu terjaga sampai kapanpun juga.
9. Semua pihak yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa substansi tesis ini masih jauh dari yang diharapkan, karenanya kritik dan saran demi kesempurnaan tesis ini sangat diharapkan. Akhirnya penulis berharap semoga karya ini dapat memberikan manfaat bagi semua pihak.

Padang Panjang, 30 Desember 2010

Penulis

MIHANDRIK

DAFTAR ISI

	Halaman
KATAPENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI.....	iii
DAFTAR GAMBAR.....	vi
DAFTAR TABEL.....	vii
I. PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Perumusan Masalah.....	10
1. Identifikasi Masalah.....	10
2. Pembatasan Masalah.....	11
3. Rumusan Masalah.....	11
C. Maksud dan Tujuan Penelitian.....	12
1. Maksud Penelitian.....	12
2. Tujuan Penelitian.....	12
D. Kegunaan Penelitian.....	13
II. TINJAUAN PUSTAKA.....	14
A. Kajian Otonomi Daerah.....	14
B. Urusan Wajib Pemerintah Daerah.....	16
C. Intisari UU No 32 Tahun 2004.....	18
D. Intisari PP No.41 Tahun 2007 dan Permendagri No.57 tahun 20007.....	18
E. Intisari PP No.06 tahun 2006 dan Permendagri No.17 tahun 2007.....	18
F. Pengertian Implementasi.....	19
G. Pengetian Organisasi.....	22
H. Asas-asas Pengorganisasi.....	25
I. Faktor-faktor yang mempengaruhi Organisasi.....	26
J. Kerangka Pemikiran.....	30

III. METODOLOGI PENELITIAN.....	37
A. Desain Penelitian.....	37
B. Sumber Data.....	37
C. Teknik Pemilihan Informan.....	38
D. Teknik Pengumpulan Data.....	39
E. Instrumen Penelitian.....	40
F. Teknik Analisis Data.....	40
G. Lokasi dan Waktu Penelitian.....	41
1. Lokasi Penelitian.....	41
2. Waktu Penelitian.....	41
IV. TEMUAN DAN ANALISIS DATA.....	42
A. Gambaran Umum Kota Padang Panjang.....	42
1. Kondisi Geografis.....	42
2. Keadaan Demografi.....	44
3. Kondisi Pemerintahan.....	45
4. Gambaran Kantor DPPKAD Kota Padang Panjang.....	47
B. Implementasi Fungsi-Fungsi Pengelolaan Aset di Kota Padang Panjang....	51
1. Perencanaan Kebutuhan dan Penganggaran.....	51
2. Pengadaan Barang Milik Daerah.....	53
3. Penerimaan dan Penyaluran.....	55
4. Penggunaan Barang.....	57
5. Penatausahaan.....	58
6. Pemanfaatan Barang.....	61
7. Pengamanan dan Pemeliharaan Barang.....	63
8. Penilaian.....	64
9. Penghapusan.....	66
10. Pemindahtanganan.....	67
11. Pembinaan, Pengendalian dan Pengawasan.....	68
12. Pembiayaan.....	68
13. Tuntutan Ganti Rugi.....	68

C. Faktor-Faktor Penyebab Kurang Optimalnya Implementasi	
Fungsi Organisasi Pengelolaan asset di Kota Padang Panjang.....	69
1. Regulasi.....	69
2. Pengawasan.....	70
3. Mutasi dan Rotasi Jabatan.....	71
4. Persepsi.....	71
5. Komitmen.....	72
6. Kompetensi.....	73
7. Sistem dan Informasi Barang.....	73
8. Kepemimpinan.....	74
9. Tanggung Jawab.....	75
10. Budaya.....	76
D. Faktor Dominan Penyebab Belum Optimalnya Pengelolaan Aset	
di Kota Padang Panjang.....	77
1. Regulasi.....	77
2. Kompetensi.....	79
E. Langkah-Langkah Kebijakan Yang Perlu Dilakukan Pemerintah	
Kota Padang Panjang Untuk Mengatasi Faktor-Faktor	
Penghambat Implementasi Pengelolaan Aset di Kota Padang Panjang....	81
1. Merumuskan dan Menetapkan Perda dan Perwako.....	81
2. Menetapkan Jabatan Fungsional Khusus.....	83
V. KESIMPULAN DAN SARAN.....	84
A. Kesimpulan.....	84
B. Saran.....	85
DAFTAR PUSTAKA.....	87

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1 Tiga Unsur atau Elemen Sistem Kebijakan.....	20
Gambar 2 Teori Keseimbangan Pembentukan Kelompok.....	21
Gambar 3 Alur Pikir Analisis Implementasi Kebijakan Organisasi Pengelola Aset di Kota Padang Panjang.....	36
Gambar 4 Bagan Struktur Organisasi DPPKAD Kota Padang Panjang.....	47



DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 3.1 Daftar dan Jumlah Informan Penelitian.....	39
Tabel 3.2 Jadwal Penelitian.....	41
Tabel 4.1 Letak Geografis Kota Padang Panjang.....	44
Tabel 4.2 Luas Daerah Menurut Kecamatan dan Kelurahan.....	44
Tabel 4.3 Jumlah Penduduk Kota Padang Panjang Kecamatan dan Kelurahan... Menurut Jenis Kelamin Tahun 2008.....	45
Tabel 4.4 Komposisi Pengawai Negeri Sipil Kota Padang Panjang Menurut Golongan Tahun 2008.....	47
Tabel 4.5 Jumlah Aparatur Pada DPPKAD Kota Padang Panjang Menurut Tingkat Pendidikan	49
Tabel 4.6 Komposisi Aparatur Pada Organisasi Pengelolaan Aset Daerah Kota Padang Panjang.....	50
Tabel 4.7 Nilai Aset Tetap Pemerintah Kota Padang Panjang Tahun 2009.....	51

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sejalan dengan perkembangan zaman tugas dan tanggungjawab yang dijalankan oleh Pemerintah Daerah menjadi semakin berat dengan adanya kebijakan otonomi daerah (*Desentralisasi*) yang didasari oleh Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah dan Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah. Pemberlakuan kedua undang-undang ini membawa konsekuensi terhadap semua aspek penyelenggaraan Pemerintahan Daerah. Salah satu aspek yang cukup strategis yang harus diperhatikan yaitu aspek Organisasi Perangkat Daerah yang menentukan efektif atau tidaknya sebuah organisasi perangkat daerah tersebut. karena aspek ini merupakan faktor yang dominan dalam memberikan kontribusi terhadap keberhasilan pelaksanaan otonomi daerah dan terlaksananya Good Governance and Clean Governance sekaligus dapat mengubah bentuk, susunan dan fungsi kelembagaan pemerintahan daerah.

Penataan organisasi perangkat daerah yang merupakan konsekuensi dari kewenangan tidak lain adalah sebagai suatu bentuk pengembangan organisasi. Arahnya adalah menata organisasi perangkat Daerah yang sesuai dengan kewenangan yang dimilikinya agar dapat menggerakkan semua lini organisasinya melaksanakan pemerintahan daerah dengan sasaran menyentuh kepentingan masyarakat dengan menggunakan seluruh sumber daya alam, sumber daya manusia serta potensi yang dimilikinya. Pada tanggal 23 Juli 2007 dikeluarkan

Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah. Peraturan ini memberikan kekuasaan dan keleluasaan kepada Pemerintah Daerah dalam menyusun, merencanakan dan menetapkan organisasi perangkat daerahnya. Dasar utama penyusunan organisasi perangkat daerah dalam bentuk suatu organisasi adalah adanya urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah, yang terdiri dari urusan wajib dan urusan pilihan, namun tidak berarti bahwa setiap penanganan urusan pemerintahan harus dibentuk kedalam organisasi tersendiri¹.

Dengan perubahan terminologi pembagian urusan pemerintah yang bersifat konkuren berdasarkan UU No. 32 tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, maka dalam implementasi kelembagaan setidaknya terwadahi fungsi-fungsi pemerintahan tersebut pada masing-masing tingkatan-tingkatan pemerintahan. Dalam peraturan tersebut ditegaskan bahwa penyelenggaraan urusan pemerintahan yang bersifat wajib diselenggarakan oleh seluruh Propinsi, Kabupaten/Kota. Kemudian urusan pemerintah yang bersifat pilihan hanya dapat dilaksanakan oleh daerah yang memiliki potensi unggulan yang dapat dikembangkan dalam rangka mewujudkan tujuan otonomi daerah. Hal ini dimaksudkan untuk efisiensi dan efektifitas penyelenggaraan pemerintahan. Munculnya sektor unggulan masing-masing daerah sebagai upaya optimalisasi pemanfaatan sumber daya daerah dalam rangka mempercepat proses peningkatan pembangunan dan kesejahteraan rakyat.

¹ Peraturan Pemerintah Nomor 41 tahun 2007 tentang pedoman pembentukan organisasi perangkat daerah.

Maksud regulation yang dibuat untuk penataan organisasi perangkat daerah ini pada prinsipnya memberikan arah dan pedoman yang jelas kepada daerah dalam menata organisasi pemerintah daerah yang efisien, efektif dan rasional sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan daerah masing-masing serta adanya koordinasi, integrasi, sinkronisasi dan simplifikasi serta komunikasi kelembagaan antara pusat dan daerah. Namun dengan keleluasaan tersebut pada tahap implementasinya diterjemahkan secara berbeda-beda oleh masing-masing daerah. Daerah cenderung membentuk organisasi perangkat daerahnya yang terlalu besar dan tidak didasarkan kepada kebutuhan nyata daerah yang bersangkutan. Pertimbangan yang digunakan dalam pengambilan keputusan dalam penataan kelembagaan seringkali cenderung lebih bernuansa politisasi daripada pertimbangan objektif, efisien dan efektivitas.

Kecenderungan tersebut telah membawa implikasi pada pembengkakan organisasi perangkat daerah secara signifikan. Hal ini berpengaruh besar pada inefisiensi alokasi anggaran yang tersedia pada masing-masing daerah dalam percepatan pelaksanaan fungsi organisasi pemerintah. Dana alokasi umum yang semestinya untuk belanja Pegawai Negeri Sipil, pembangunan serta pemeliharaan sarana dan prasarana untuk kepentingan pelayanan publik, akan tetapi sebagian besar digunakan untuk membiayai birokrasi pemerintahan daerah. Penataan organisasi perangkat daerah selain menimbulkan inefisiensi penggunaan sumberdaya, juga berdampak pada menyempit atau melebarnya rentang kendali dan kurang terintegrasinya penanganan urusan, yang seharusnya ditangani satu kesatuan unit menjadi beberapa unit organisasi bahkan sebaliknya.

Kondisi tersebut akan berpotensi pada terjadinya garis konflik antara organisasi perangkat daerah itu sendiri dan tuntutan terhadap substansi kelancaran tugas dan fungsi perangkat daerah tersebut. Dengan demikian kondisi kelembagaan perangkat daerah masih belum sejalan dengan makna, maksud dan tujuan kebijakan otonomi daerah. Selain itu, dengan adanya otonomi daerah, organisasi perangkat daerah diharapkan menjadi organisasi yang mapan dan mampu berperan sebagai wadah pelaksanaan fungsi-fungsi pemerintah serta sebagai proses interaksi antara pemerintah dengan institusi daerah lainnya dan masyarakat secara optimal. Dengan demikian, akan terwujud postur organisasi perangkat Daerah yang proporsional, efektif dan efisien berdasarkan prinsip-prinsip organisasi.

Di Kota Padang Panjang Sebagai tindak lanjut dari penataan organisasi perangkat daerah sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 41 tahun 2007 dan Permendagri 57 Tahun 2007 telah dikeluarkannya Peraturan Daerah Kota Padang Panjang tentang Struktur Organisasi Tata Kerja (*SOTK*) Nomor 2 Tahun 2008 tentang pembentukan dinas daerah. Salah satu dinas yang dibentuk adalah Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (*DPPKAD*). Berdasarkan Peraturan Daerah Kota Padang Panjang Nomor 02 Tahun 2008 mengenai pembentukan organisasi Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (*DPPKAD*), dimana dinas ini memiliki kedudukan sebagai unsur pelaksana pemerintah daerah yang dipimpin seorang kepala dinas yang berada di bawah dan tanggung jawab kepada Kepala Daerah melalui Sekretaris Daerah.

Susunan organisasi Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (DPPKAD) yang terdiri dari² :

- a. Kepala Dinas
- b. Sekretariat terdiri dari :
 - 1) Sub Bagian Umum dan Kepegawaian;
 - 2) Sub Bagian Keuangan; dan
 - 3) Sub Bagian Perencanaan, Evaluasi dan Pelaporan
- c. Bidang Pendapatan terdiri dari :
 - 1) Seksi Pendapatan dan Pendaftaran
 - 2) Seksi Penetapan dan Pembukuan
 - 3) Seksi Penagihan.
- d. Bidang Anggaran dan Perbendaharaan terdiri dari :
 - 1) Seksi Anggaran
 - 2) Seksi Penerimaan dan pengeluaran
 - 3) Seksi Perbendaharaan.
- e. Bidang Akutansi dan Verifikasi terdiri dari :
 - 1) Seksi Akutansi.
 - 2) Seksi Verifikasi
- f. Bidang Pengelolaan Aset dan Pengkajian Keuangan Daerah terdiri :
 - 1) Seksi Pengelolaan Aset Daerah.
 - 2) Seksi Pengkajian, Pembinaan, Pengembangan Keuangan Daerah.

Dalam setiap jabatan struktural pada pemerintah daerah berdampak pada anggaran. Kemudian berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 41 tahun 2007 tentang Pedoman pembentukan Organisasi Perangkat Daerah, dimana pembagian eselonering jabatan pada Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (DPPKAD) sebagai Perangkat Daerah terdiri dari³ :

² Perda Nomor 2 tahun 2008 tentang pembentukan organisasi dan tata kerja dinas daerah dilingkungan pemerintah kota padang panjang BAB XI Pasal 27.

³ Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang pedoman pembentukan organisasi perangkat daerah pada BAB VII Pasal 35.

- a. Kepala Dinas merupakan jabatan eselonering II.b
- b. Sekretaris Dinas merupakan jabatan eselonering III.a
- c. Kepala Bidang merupakan jabatan eselonering III.b
- d. Kepala Seksi merupakan jabatan eselonering IV.a

Selanjutnya seperti yang tertuang pada Peraturan Daerah Kota Padang Panjang Nomor 2 Tahun 2008 tentang Pembentukan Organisasi dan Tata kerja Dinas Daerah dilingkungan Pemerintah Kota Padang Panjang, Dinas pendapatan pengelolaan keuangan dan aset daerah (*DPPKAD*) memiliki tugas dan fungsi melaksanakan urusan wajib salah satunya pengelolaan aset daerah yang mengacu kepada Peraturan Pemerintah nomor 6 tahun 2006 dan Permendagri nomor 17 tahun 2007 tentang Pedoman Teknis Pengelolaan Barang Daerah yang meliputi⁴ :

- a. Perencanaan kebutuhan dan penganggaran aset ini mengatur mengenai rencana kebutuhan barang, rencana pemeliharaan barang, standarisasi sarana dan prasarana kerja Pemerintahan Daerah dan standarisasi harga.
- b. Pengadaan aset mengatur pelaksanaan pengadaan barang dan jasa yang berasal dari anggaran pendapatan dan belanja daerah (*APBD*) dan penerimaan barang yang berasal dari sumbangan dari pihak ketiga.
- c. Penerimaan, penyimpanan dan penyaluran aset mengatur mengenai penerimaan, penyimpanan dan penyaluran tugas dan tanggungjawab penyimpanan barang serta administrasi penyimpanan barang.
- d. Penggunaan aset mengatur mengenai status penggunaan barang milik daerah baik untuk penyelenggaraan tugas pokok dan fungsi satuan Kerja Perangkat Daerah maupun dioperasikan oleh pihak lain dalam rangka menjalankan pelayanan umum sesuai tugas pokok dan fungsi.

⁴ Permendagri Nomor 17 tahun 2007 tentang pedoman teknis pengelolaan barang milik daerah.

- e. Penatausahaan aset mengatur mengenai kewajiban dan tanggungjawab pengelolaan dan kepala SKPD sebagai pengguna dan pelaksanaan pendaftaran, pencatataan, pembukuan, inventarisasi dengan cara sensus barang daerah.
- f. Pemanfaatan aset mengatur mengenai pemanfaatan barang daerah melalui pinjam pakai, penyewaan, kerjasama pemanfaatan, bangun guna serah dan bangun serba guna agar dapat terkendali dan validasi mobilitas data aset.
- g. Pengamanan dan pemeliharaan aset mengatur mengenai pengamanan dan pemeliharaan barang milik daerah meliputi pengamanan administrasi fisik dan hukum serta tertib administrasi pemeliharaan barang.
- h. Penilaian aset mengatur mengenai penilaian barang milik daerah baik dilakukan oleh tim maupun oleh lembaga independen bersertifikat dibidang penilaian aset.
- i. Penghapusan aset mengatur mengenai penghapusan dari daftar barang penggunaan dan kuasa pengguna barang serta dari daftar barang milik daerah.
- j. Pemindahtanganan mengatur mengenai pemindahtanganan sebagai tindak lanjut penghapusan meliputi penjualan, tukar menukar, hibah dan penyetaan modal.
- k. Pembinaan, pengawasan dan pengendalian aset mengatur mengenai pembinaan, pengendalian dan pengawasan terhadap pelaksanaan pengelolaan barang milik daerah.
- l. Pembiayaan mengatur mengenai biaya pelaksanaan pengelolaan barang milik daerah dan tunjangan untuk penyimpanan barang
- m. Tuntutan ganti rugi mengatur mengenai penyelesaian kerugian daerah melalui Majelis Pertimbangan Tuntutan Ganti Rugi agar diperoleh besaran ganti rugi.

Kemudian juga pengelolaan barang milik daerah sebagai salah satu unsur penting dalam rangka penyelenggaraan pemerintahan daerah dan pelayanan masyarakat harus dikelola dengan baik dan benar yang pada gilirannya dapat mewujudkan pengelolaan barang milik daerah dengan memperhatikan azas-azas seperti⁵ :

- a. Azas fungsional yang merupakan pengambilan keputusan dan pemecahan masalah dibidang pengelolaan barang milik daerah yang dilaksanakan oleh kuasa pengguna barang, pengguna barang, pengelola barang.
- b. Azas kepastian hukum yang merupakan pengelolaan barang milik daerah harus dilaksanakan berdasarkan kepastian hukum.
- c. Azas transparansi yang merupakan penyelenggaraan pengelolaan barang harus transparan terhadap hak masyarakat.
- d. Azas efisiensi yang merupakan pengelolaan barang milik daerah agar barang-barang milik daerah digunakan sesuai batasan standar kebutuhan yang diperlukan untuk menunjang tupoksi organisasi.
- e. Azas akuntabilitas merupakan pengelolaan barang milik daerah harus dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat.
- f. Azas kepastian nilai merupakan pengelolaan barang milik daerah harus didukung oleh adanya ketetapan jumlah dan nilai barang dalam rangka optimalisasi pemanfaatan dan pemindahtanganan barang milik daerah serta penyusunan neraca pemerintah daerah.

⁵ Permendagri nomor 17 tahun 2007 tentang pedoman teknis pengelolaan barang milik daerah.

Dikota Padang Panjang pengelolaan aset daerah dilaksanakan oleh salah satu bidang pada Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (DPPKAD) yaitu Bidang Pengelolaan Aset dan Pengkajian Keuangan Daerah. Namun di Kota Padang Panjang implementasi fungsi-fungsi pengelolaan aset daerah seringkali mendapat hambatan, khususnya pada proses administrasi pelaporan aset dari pengguna barang, kemudian belum adanya pedoman teknis mengenai mekanisme, prosedur dan tatacara yang jelas sehingga mengakibatkan tingkat pemahaman dalam pelaksanaan tugas masih berbeda-beda sehingga menimbulkan menyebabkan kelalaian dalam pelaksanaan tugas oleh pengguna barang dan setiap rumusan kebijakan selalu dieksekusi terlalu lambat sehingga setiap proses kebijakan menjadi belum maksimal pelaksanaannya.

Hal ini disebabkan adanya keseriusan dalam implementasi pengelolaan aset daerah sehingga menimbulkan persepsi negatif dari pengguna barang bawasannya pengelolaan aset tidak begitu penting dilaksanakan, kemudian setiap rumusan yang dibuat oleh kepala bidang harus melalui sekretaris dinas dan selanjutnya baru sampai pada level kepala dinas yang akan diteruskan kepada Kepala Daerah melalui Sekretaris Daerah, bahkan terkadang rumusan yang telah dibuat bisa saja terlambat atau batal hanya sebatas Kepala Dinas atau ketika Sekretaris Dinas tidak ada ditempat. Panjangnya jalur administrasi birokrasi disebabkan tuntutan struktur organisasi yang terlalu panjang yang mengakibatkan lambatnya proses administrasi dari rumusan kebijakan yang dibuat oleh Kepala Bidang Aset Daerah tersebut.

Persoalan-persoalan yang muncul tersebut mengakibatkan belum optimalnya implelementasi fungsi-fungsi pengelolaan aset daerah dikota Padang Panjang yang meliputi Perencanaan Kebutuhan Barang, Pengadaan, Penerimaan, Penyimpanan dan penyaluran barang, penatausahaan barang, pengamanan dan pemeliharaan, penilaian, penghapusan, pemindahtanganan, pengawasan dan pengendalian barang seperti yang diamahkan oleh Peraturan Pemerintah Nomor 6 Tahun 2006 dan Permendagri Nomor 17 Tahun 2007 tentang Pedoman Teknik Pengelolaan Barang Milik Daerah.

B. Perumusan Masalah

1. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan diatas, dapat diidentifikasi beberapa masalah sebagai berikut :

1. Belum optimalnya proses implementasi fungsi-fungsi organisasi pengelolaan aset daerah pada Pemerintah Kota Padang Panjang.
2. Belum adanya pedoman teknis tentang mekanisme, prosedur dan tata cara yang jelas tentang pengelolaan aset daerah di Kota Padang Panjang yang mengakibatkan proses implementasi fungsi-fungsi organisasi pengelolaan aset daerah di Kota Padang Panjang menjadi kurang optimal.
3. Belum tertata dan terpusatnya data seluruh aset daerah pada organisasi pengelola aset di Pemerintah Kota Padang Panjang sehingga mengakibatkan tidak validnya data seluruh aset di Kota Padang Panjang baik yang bergerak maupun yang tidak bergerak.

2. Pembatasan Masalah

Berdasarkan perumusan masalah di atas, penelitian ini hanya dibatasi pada permasalahan yang berkenaan dengan implementasi dari fungsi-fungsi organisasi pengelolaan aset daerah pada Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (DPPKAD). Adapun fokus penelitian yang akan dilakukan pada organisasi pengelolaan aset daerah Kota Padang Panjang dimana pelaksanaan fungsi-fungsinya berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 6 Tahun 2006 tentang Pengelolaan Barang Milik Negara/Daerah dan Permendagri Nomor 17 Tahun 2007 tentang Pedoman Teknis Pengelolaan Barang Milik Daerah, di lingkungan Pemerintah Kota Padang Panjang.

3. Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah-masalah yang timbul tersebut, dapat dirumuskan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Bagaimana implementasi fungsi-fungsi organisasi pengelolaan aset daerah di Pemerintah Kota Padang Panjang?
2. Apa saja faktor-faktor penyebab dan faktor yang paling dominan penyebab implementasi pengelolaan aset daerah di Kota Padang Panjang belum berjalan secara optimal?
3. Apa saja langkah-langkah kebijakan yang perlu diambil Pemerintah Kota Padang Panjang untuk mengatasi hambatan-hambatan dalam rangka optimalisasi implementasi dari fungsi-fungsi organisasi pengelolaan aset daerah di Kota Padang Panjang.

C. Maksud dan Tujuan Penelitian

1. Maksud Penelitian

Berangkat dari perumusan masalah-masalah dalam penelitian ini, maka yang menjadi maksud dari penelitian ini adalah menggambarkan implementasi fungsi-fungsi dari pengelolaan aset daerah pada Pemerintah Kota Padang Panjang.

2. Tujuan Penelitian

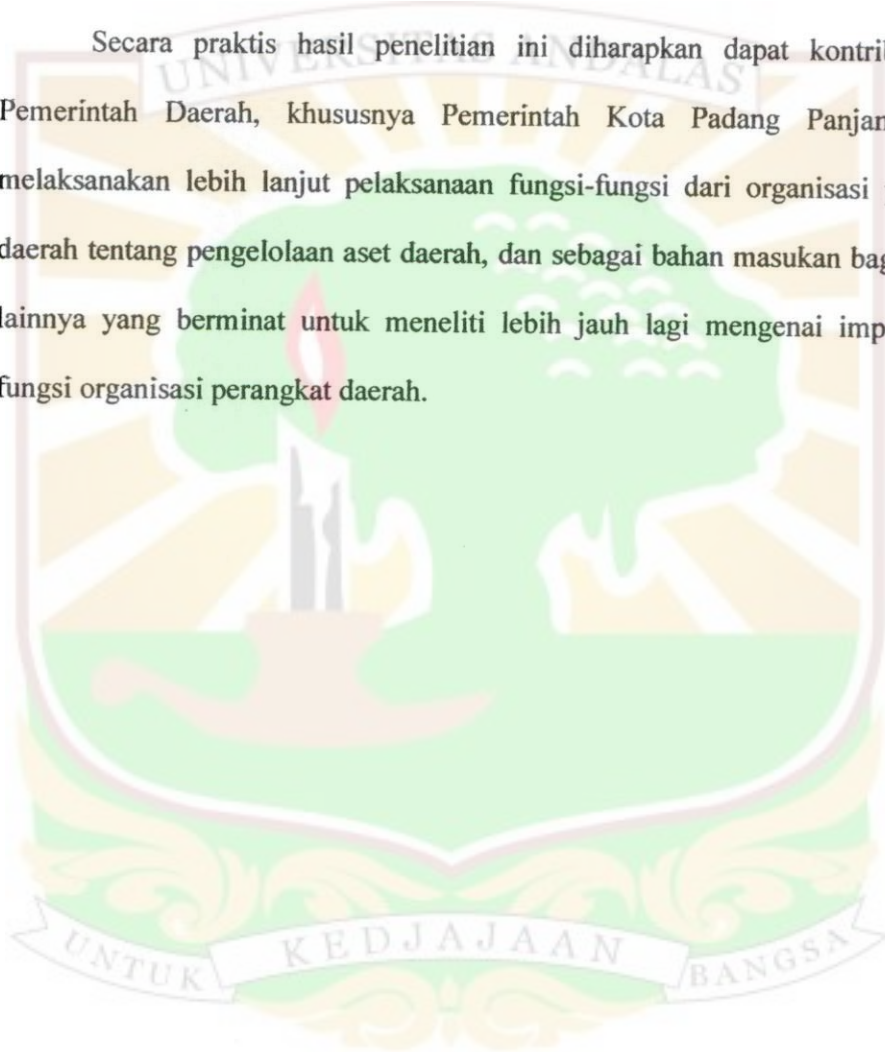
Dari rumusan masalah-masalah diatas, maka yang menjadi tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui sejauh mana Implementasi dari fungsi-fungsi organisasi pengelolaan aset daerah pada Pemerintah Kota Padang Panjang.
2. Untuk mengetahui faktor-faktor penyebab kurang optimalnya implementasi dari fungsi-fungsi organisasi pengelolaan aset daerah pada Pemerintah Kota Padang Panjang.
3. Untuk mengetahui faktor dominan penyebab kurang optimalnya implementasi dari fungsi-fungsi pengelolaan aset daerah pada Pemerintah Kota Padang Panjang.
4. Untuk mengetahui dan merumuskan beberapa langkah-langkah Kebijakan yang perlu diambil oleh Pemerintah Kota Padang Panjang dalam mengatasi faktor-faktor penghambat implementasi fungsi-fungsi pengelolaan aset daerah pada Pemerintah Kota Padang Panjang.

D. Kegunaan Penelitian

Secara teoritis, hasil penelitian ini diharapkan akan bermanfaat dan memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya Ilmu Pemerintahan yang berkaitan dengan konsep implementasi fungsi organisasi pemerintah daerah.

Secara praktis hasil penelitian ini diharapkan dapat kontribusi bagi Pemerintah Daerah, khususnya Pemerintah Kota Padang Panjang dalam melaksanakan lebih lanjut pelaksanaan fungsi-fungsi dari organisasi perangkat daerah tentang pengelolaan aset daerah, dan sebagai bahan masukan bagi peneliti lainnya yang berminat untuk meneliti lebih jauh lagi mengenai implementasi fungsi organisasi perangkat daerah.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Otonomi Daerah

Secara harfiah otonomi berasal dari kata Yunani *autos* dan *nomos*. Kata pertama berarti "*sendiri*" dan kata kedua berarti "*perintah*". Jadi otonomi bermakna "*memerintah sendiri*". Dalam wacana administrasi publik, daerah otonom sering disebut sebagai *local self government*. Di Indonesia kebijakan mengenai otonomi daerah dari waktu ke waktu terus mengalami perbaikan. Pada masa kemerdekaan, sejak Undang-Undang nomor 1 tahun 1945 sampai Undang-Undang Nomor 32 tahun 2004, sudah ada tujuh undang-undang yang mengatur tentang otonomi daerah. Perbedaan antara satu Undang-Undang dengan Undang-Undang lainnya tentang Otonomi daerah terletak pada delapan hal esensial sebagai berikut¹ :

- 1) Asas-asas penyelenggaraan pemerintahan daerah yang digunakan;
- 2) Ajaran rumah tangga yang digunakan;
- 3) Pola pembagian wewenang antara satuan pemerintahan;
- 4) Pola pertanggungjawaban dan akuntabilitas pemerintahan;
- 5) Pola pembagian sumber-sumber keuangannya;
- 6) Pola organisasinya;
- 7) Pola hubungan kerja antar satuan pemerintahan;
- 8) Jumlah jenjang pemerintahan.

Otonomi Daerah berarti sebagai hak wewenang dan kewajiban daerah untuk mengatur dan mengurus rumah tangganya sendiri sesuai dengan peraturan

¹ Sarundajang, 1999, *Arus Balik Kekuasaan Pusat ke Daerah*, Sinar Harapan, Jakarta

perundang-undangan yang berlaku². Otonomi daerah adalah hak, wewenang dan kewajiban daerah otonom untuk mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan dan kepentingan masyarakat setempat sesuai dengan peraturan perundang-undangan³. Secara prinsipil terdapat dua hal yang tercakup dalam otonomi, yakni hak dan wewenang untuk memanajemeni daerah dan tanggungjawab untuk kegagalan dan keberhasilan dalam melaksanakan dan memanajemeni daerah otonomi tersebut. Dalam pelaksanaan otonomi daerah diperlukan suatu pelimpahan wewenang dari pemerintah pusat kepada daerah (*desentralisasi*), karena itu otonomi merupakan derivat dari desentralisasi. Daerah-daerah otonom adalah daerah yang mandiri. Tingkat kemandirian diturunkan dari tingkat desentralisasi yang diselenggarakan. Semakin tinggi derajat desentralisasi, maka semakin tinggi pula tingkat otonomi daerahnya.

Desentralisasi adalah penyerahan wewenang pemerintahan pusat kepada pemerintahan daerah oleh pemerintah kepada daerah otonom untuk mengatur dan mengurus rumah tangga pemerintahan sendiri dalam Sistem Negara Kesatuan Republik Indonesia. Daerah Otonom selanjutnya disebut daerah, adalah kesatuan masyarakat hukum yang mempunyai batas-batas wilayah yang berwenang mengatur dan mengurus urusan pemerintahan dan kepentingan masyarakat setempatnya menurut prakarsa sendiri aspirasi masyarakat dalam Sistem Negara Kesatuan Republik Indonesia⁴.

² Sarundajang, 1999, *Arus Balik Kekuasaan Pusat ke Daerah*, Sinar Harapan, Jakarta

³ Otonomi Daerah menurut Undang-Undang Nomor 32 tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah pasal 1 ayat 5

⁴ Maksud dari desentralisasi dan Daerah Otonom menurut Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 Pasal 1 ayat 7 dan Pasal 1 ayat 6

B. Urusan Wajib Pemerintahan Daerah

Untuk mewujudkan pembagian urusan pemerintahan yang bersifat konkuren tersebut secara proporsional antara Pemerintahan, Propinsi dan Pemerintahan Daerah Kabupaten/Kota maka ditetapkan kriteria pembagian urusan pemerintahan yang meliputi eksternalitas, akuntabilitas dan efisiensi. Penggunaan ketiga kriteria tersebut diterapkan secara kumulatif sebagai satu kesatuan dengan mempertimbangkan keserasian dan keadilan hubungan antar tingkatan dan susunan pemerintahan. Dalam Penjelasan Umum Peraturan Pemerintah Nomor 38 Tahun 2007 disebutkan bahwa⁵ :

"Kriteria eksternalitas didasarkan atas pemikiran bahwa tingkat pemerintahan yang berwenang atas suatu urusan pemerintahan ditentukan oleh jangkauan dampak yang diakibatkan dalam penyelenggaraan urusan pemerintahan tersebut. Untuk mencegah terjadinya tumpang tindih pengakuan atau klaim atas dampak tersebut, maka ditentukan kriteria akuntabilitas yaitu tingkat pemerintahan yang paling dekat dengan dampak yang timbul adalah yang paling berwenang untuk menyelenggarakan urusan pemerintahan tersebut. Hal ini adalah sesuai dengan prinsip demokrasi yaitu mendorong akuntabilitas Pemerintah kepada rakyat. Kriteria efisiensi didasarkan pada pemikiran bahwa penyelenggaraan urusan pemerintahan sedapat mungkin mencapai skala ekonomis. Hal ini dimaksudkan agar seluruh tingkat pemerintahan wajib mengedepankan pencapaian efisiensi dalam penyelenggaraan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangannya yang sangat diperlukan dalam menghadapi persaingan di era global".

Dengan penerapan ketiga kriteria tersebut, semangat demokrasi yang diterapkan melalui kriteria eksternalitas dan akuntabilitas, serta semangat ekonomis yang diwujudkan melalui kriteria efisiensi dapat disinergikan dalam rangka mewujudkan kesejahteraan masyarakat dan demokratisasi sebagai esensi dasar dari kebijakan desentralisasi.

⁵ PP Nomor 38 tahun 2007 tentang pembagian urusan wajib dan pilihan.

Urusan Pemerintahan Daerah terdiri atas urusan wajib dan urusan pilihan, selanjutnya urusan wajib adalah urusan pemerintahan yang harus diselenggarakan oleh Pemerintahan, Propinsi dan Kabupaten/Kota, berkaitan dengan pelayanan dasar. Urusan pilihan adalah urusan secara nyata ada dan berpotensi meningkatkan kesejahteraan masyarakat sesuai dengan kondisi dan unggulan daerahnya. Adapun urusan pemerintahan yang bersifat Wajib merupakan urusan yang diprioritaskan oleh pemerintahan daerah untuk diselenggarakan yang terkait dengan pelayanan dasar yang meliputi⁶ :

- a. Pendidikan, Kesehatan dan Lingkungan Hidup
- b. Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang
- c. Perencanaan Pembangunan dan Perumahan
- d. Kepemudaan dan Olahraga
- e. Penanaman Modal, Koperasi dan UKM
- f. Kependudukan dan Capil
- g. Ketenagakerjaan dan Ketahanan Pangan
- h. Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak
- i. Keluarga Berencana dan keluarga sejahtera
- j. Perhubungan, Komunikasi dan Informatika
- k. Pertanahan
- l. Kesbangpol
- m. Otonomi daerah, pemerintahan umum, administrasi, keuangan daerah, perangkat daerah, kepegawaian dan persandian.
- n. Pemberdayaan masyarakat
- o. Social
- p. Kebudayaan
- q. Statistic
- r. Kearsipan
- s. Perpustakaan

Untuk penyelenggaraan urusan wajib seperti yang diamanahkan oleh Peraturan Pemerintah Nomor 38 Tahun 2007 sebagaimana tersebut berpedoman pada standar pelayanan minimal yang ditetapkan pemerintah dan dilaksanakan secara bertahap.

⁶ Peraturan Pemerintah Nomor 38 tahun 2007 tentang pembagian urusan wajib dan pilihan Pasal 6 ayat 2, Pasal 7 ayat 1 dan Pasal 7 ayat 3.

C. Intisari Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004

Menurut Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 Pasal 1 ayat 5 disebutkan bahwa “otonomi daerah adalah hak, wewenang dan kewajiban daerah otonom untuk mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan dan kepentingan masyarakat setempat sesuai dengan peraturan perundang-undangan” untuk mewujudkan Good Governance, salah satu kewenangan yang harus dilakukan adalah penataan organisasi perangkat daerah sesuai dengan potensi, Karakteristik dan kebutuhan daerah.

D. Intisari PP No 41 Tahun 2007 dan Permendagri No 57 Tahun 2007

Turunan dari hal diatas dengan dikeluarkannya PP Nomor 41 Tahun 2007 dan Permendagri Nomor 57 Tahun 2007 dipertegas lagi bawasannya penataan organisasi perangkat daerah untuk terciptanya efisiensi, efektif, rasional dan proporsional sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan daerah.

E. Intisari PP No 6 Tahun 2006 dan Permendagri No 17 Tahun 2007

Sejalan dengan hal diatas pemerintah daerah memiliki urusan wajib tentang pengelolaan aset daerah yang diatur oleh Peraturan Pemerintah Nomor 6 Tahun 2006 dan Permendagri Nomor 17 Tahun 2007 tentang Pedoman Teknis Pengelolaan Barang Milik Daerah yang mengatakan seluruh barang yang dibeli atau diperoleh berasal dari APBD dan Perolehan lain (*hibah, Perjanjian dan Putusan Pengadilan*) yang sah adalah Barang Milik Daerah (*Aset*) yang wajib dikelola dengan baik dengan asas fungsional, Kepastian Hukum, tranparansi, efisiensi, akuntabilitas dan kepastian nilai.

F. Pengertian Implementasi

Implementasi adalah hal yang paling berat, karena disini masalah-masalah yang kadang tidak dijumpai dalam konsep, muncul dilapangan. Selain itu ancaman utama adalah konsistensi implelementasi⁷. Dan pendapat lain mengatakan bahwa implelementasi adalah upaya melaksanakan keputusan kebijakan⁸. Sedangkan studi implementasi adalah studi perubahan, bagaimana perubahan terjadi, bagaimana kemungkinan perubahan bisa dimunculkan. Ia juga merupakan studi tentang mikrostruktur dari kehidupan politik, bagaimana organisasi di luar dan di dalam sistem politik menjalankan urusan mereka dan berinteraksi satu sama lain⁹.

Kemudian implementasi kebijakan merupakan konsep dinamis yang melibatkan secara terus-menerus usaha-usaha untuk mencari apa yang akan dapat dilaksanakan, yang mengatur aktivitas-aktivitas yang mengarah pada penempatan suatu program¹⁰. Setiap kebijakan tidak akan pernah lepas dari suatu sistem kebijakan. Bahwa Suatu sistem kebijakan (*policy system*) atau seluruh pola institusional dimana di dalamnya kebijakan dibuat, mencakup hubungan timbal balik di antara tiga unsur yaitu : kebijakan publik, pelaku kebijakan dan

⁷ Nugroho, Riant, D. 2006. *Kebijakan Publik (Untuk negara-negara berkembang)*. Elex Media Komputindo, Jakarta.

⁸ Pendapat Mazmanian dan Sabatier dalam Nugroho, Riant, D. 2006. *Kebijakan Publik (Untuk negara-negara berkembang)*. Elex Media Komputindo, Jakarta.

⁹ Parsons, Wayne, 2006, *Public Policy (Pengantar Teori dan Praktik Analisis Kebijakan)*, Kencana Prenada Media Group, Jakarta

¹⁰ Jones, Charles. O, 1984, *An Introduction to The Study of Public Policy. Third Edition*, Brook Publishing; California

lingkungan kebijakan¹¹. Hubungan saling ketergantungan ketiga elemen ini dapat dilihat pada gambar berikut :

Gambar 1
Tiga Unsur/Elemen Sistem Kebijakan



Sumber : Dunn (2000;110)

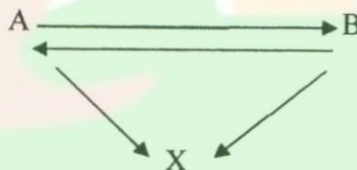
Dari gambar di atas, dapat terlihat bahwa definisi dari masalah kebijakan tergantung pada pola keterlibatan pelaku kebijakan (*policy stakeholders*) yang khusus, yaitu para individu yang mempunyai andil di dalam kebijakan karena mereka mempengaruhi dan dipengaruhi oleh keputusan pemerintah. Para pelaku kebijakan sering menangkap secara berbeda informasi yang sama mengenai lingkungan kebijakan. Lingkungan kebijakan (*policy environment*) yaitu konteks khusus dimana kejadian-kejadian di sekeliling isu kebijakan terjadi, mempengaruhi dan dipengaruhi oleh pembuat kebijakan dan kebijakan publik itu sendiri. Oleh karena itu, sistem kebijakan berisi proses yang bersifat dialektis, yang berarti bahwa dimensi objektif dan subjektif dari pembuatan kebijakan tidak terpisahkan di dalam prakteknya.

Berhubungan dengan pembentukan kelompok (*Organisasi*) banyak teori yang berusaha untuk menjelaskan tentang hal tersebut. Pada umumnya teori-teori

¹¹ Dunn William. N, 2000, *Pengantar Analisis Kebijakan Publik (Terjemahan)*, Gajah Mada University Press, Yogyakarta

tersebut saling melengkapi, karena teori yang satu menerangkan dari sisi yang berbeda dari teori yang lain sehingga perbedaan sisi tadi membuat teori-teori pembentukan kelompok tersebut saling melengkapi. Salah satu teori yang agak menyeluruh (*Comprehensive*) penjelasannya tentang pembentukan kelompok ialah teori keseimbangan (*a balance theory of group formation*) yang dikembangkan oleh *Theodore Newcomb*. Teori ini menyatakan bahwa seseorang tertarik kepada yang lain adalah didasarkan atas kesamaan sikap di dalam menanggapi suatu tujuan yang relevan satu sama lain. seperti yang dijelaskan oleh *Theodore Newcomb* (dalam thoha, 2007:81) adalah seseorang tertarik kepada yang lain adalah didasari atas kesamaan sikap didalam menanggapi suatu tujuan yang relevan satu sama lain. Adapun hal diatas dapat dilihat seperti gambar berikut ini :

Gambar 2
Teori Keseimbangan Pembentukan Kelompok



Sumber : Fred Luthans, Organizational Behavior, 1981 Hlm.320

Jika deskripsi yang dikembangkan oleh *Theodore Newcomb* ini di analogikan kepada organisasi perangkat daerah adanya keseimbangan tugas dan fungsi organisasi dengan tugas dan fungsi sesuai dengan Permendagri Nomor 17 Tahun 2007 tentang pengelolaan Barang Daerah sehingga terjadilah penataan organisasi yang akan menjalankan tugas dan fungsi yang diamanahkan oleh Permendagri tersebut.

Pada hakikatnya implementasi merupakan pelaksanaan keputusan kebijakan dasar, biasanya dalam bentuk undang-undang, namun dapat pula berbentuk perintah-perintah atau keputusan-keputusan eksekutif yang penting atau keputusan badan peradilan. Lazimnya keputusan tersebut mengidentifikasi masalah yang ingin diatasi, menyebutkan tujuan/sasaran yang ingin dicapai secara tegas dan berbagai cara menstrukturkan/mengatur proses implementasinya. Proses implementasi kebijakan melibatkan sejumlah sumber yang termasuk manusia, dana dan kemampuan organisasional yang dilakukan oleh pemerintah maupun swasta (individu atau kelompok). Pelaksanaan kebijakan tersebut akan menimbulkan hasil (*outputs*), dampak (*outcomes*) dan manfaat (*benefit*) serta dampak (*impact*) yang dapat dinikmati atau dirasakan oleh kelompok sasaran (*target groups*).

G. Pengertian Organisasi

Organisasi adalah kumpulan individu yang terkoordinasi secara sadar, sehingga bisa juga dinyatakan sebagai suatu system terdiri dari berbagai kegiatan yang saling berhubungan¹². Pendapat lain mengatakan bahwa organisasi adalah kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relative dapat di identifikasikan, yang bekerja atas dasar relative terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau kelompok tujuan¹³. Kemudian organisasi sebagai proses menetapkan dan mengelompokan pekerjaan yang akan dilakukan, merumuskan, melimpahkan tanggungjawab dan wewenang, menyusun

¹² Organisasi menurut Bernard dalam Syamsi, Muhammad, 1988. *Organisasi Pemerintahan Indonesia*, Bulan Bintang, Jakarta,

¹³ Organisasi menurut Thomson dalam Thoha, Miftah, 1992. *Birokrasi Pemerintahan*. Pradnya, Jakarta

hubungan dengan maksud untuk memungkinkan orang-orang bekerjasama secara efektif dalam mencapai tujuan¹⁴.

Langkah yang harus dilakukan Pemerintah Daerah dalam mewujudkan otonomi daerah yang luas dan bertanggungjawab adalah melakukan penataan organisasi perangkat daerah sebagai akibat dari terjadinya perubahan kewenangan Pemerintah Pusat dan Daerah yang berimplikasi pada perubahan beban tugas dan struktur organisasi yang menjadi wadahnya¹⁵. Organisasi sebagai suatu kesatuan sosial dari kelompok manusia yang saling berinteraksi menurut suatu pola tertentu sehingga setiap anggota organisasi memiliki fungsi dan tugasnya masing-masing, yang sebagai suatu kesatuan mempunyai tujuan tertentu dan mempunyai batas-batas yang jelas, sehingga dapat dipisahkan secara tegas dari lingkungannya¹⁶. Dari pengertian tersebut dapat diuraikan lebih rinci tentang unsur-unsur kekayaan dari suatu organisasi, antara lain¹⁷ :

- a. Organisasi terdiri dari serangkaian kegiatan yang dicapai lewat suatu proses kesadaran, kesengajaan dan koordinasi yang bersasaran;
- b. Organisasi merupakan kumpulan dari orang-orang untuk melaksanakan kegiatan yang bersasaran tertentu;
- c. Organisasi memerlukan adanya komunikasi, yakni suatu hasrat dari sebagian anggotanya untuk mengambil bagian pencapaian tujuan bersama anggota lainnya. Dalam hal ini penekanannya kepada peranan seseorang dalam organisasi, diantaranya ada sebagian anggota yang harus diberi informasi atau dimotivasi, dan sebagian lainnya yang harus membuat keputusan.

¹⁴ Organisasi menurut Allan dalam Sutarto, 1988. *Manajemen Sumber daya Manusia*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

¹⁵ Widjaya, HAW. 2002. *Otonomi Daerah dan Daerah Otonom*. PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta

¹⁶ Pendapat Lubis dan Huseini dalam Sedarmayanti. 2000. *Restrukturisasi dan Pemberdayaan Organisasi*. Mandar Maju, Bandung.

¹⁷ Pendapat Barnard dalam Thoha, 1996, *Birokrasi Pemerintah*, Pradia. Jakarta.

Suradinata (1996:26) mengatakan bahwa :

Organisasi sebagai tempat/wadah lebih bersifat statis, sedangkan sebagai proses lebih bersifat dinamis, karena dinamikanya, aktivitas, tindakan dan hubungan yang terjadi dalam organisasi, hubungan dapat bersifat formal maupun non formal atau informal. Misalnya aktivitas hubungan atasan-bawahan, sesama atasan dan sesama bawahan, ini menunjukkan juga kepada faktor manusianya sebagai faktor penentu dalam organisasi untuk menentukan berhasil tidaknya suatu tujuan Sebagai tempat melakukan pekerjaan setiap orang harus jelas tugas dan tanggungjawabnya, hubungan dan tata kerjanya.

Berdasarkan pengertian di atas, Suradinata mengemukakan ciri-ciri organisasi adalah sebagai berikut :

- a. Adanya dua orang atau lebih yang telah mengenal
- b. Adanya kegiatan yang berbeda namun berkaitan satu dengan lainnya dan satu kesatuan usaha untuk mencapai tujuan bersama
- c. Setiap anggota organisasi mempunyai sumbangan pemikiran/tenaga
- d. Adanya pembagian tugas, fungsi dan kewenangan serta pengawasan
- e. Adanya mekanisme kerja
- f. Pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Pendapat lain juga mengatakan bahwa ciri-ciri organisasi hampir sama dengan apa yang dikemukakan oleh Suradinata sebagai berikut¹⁸:

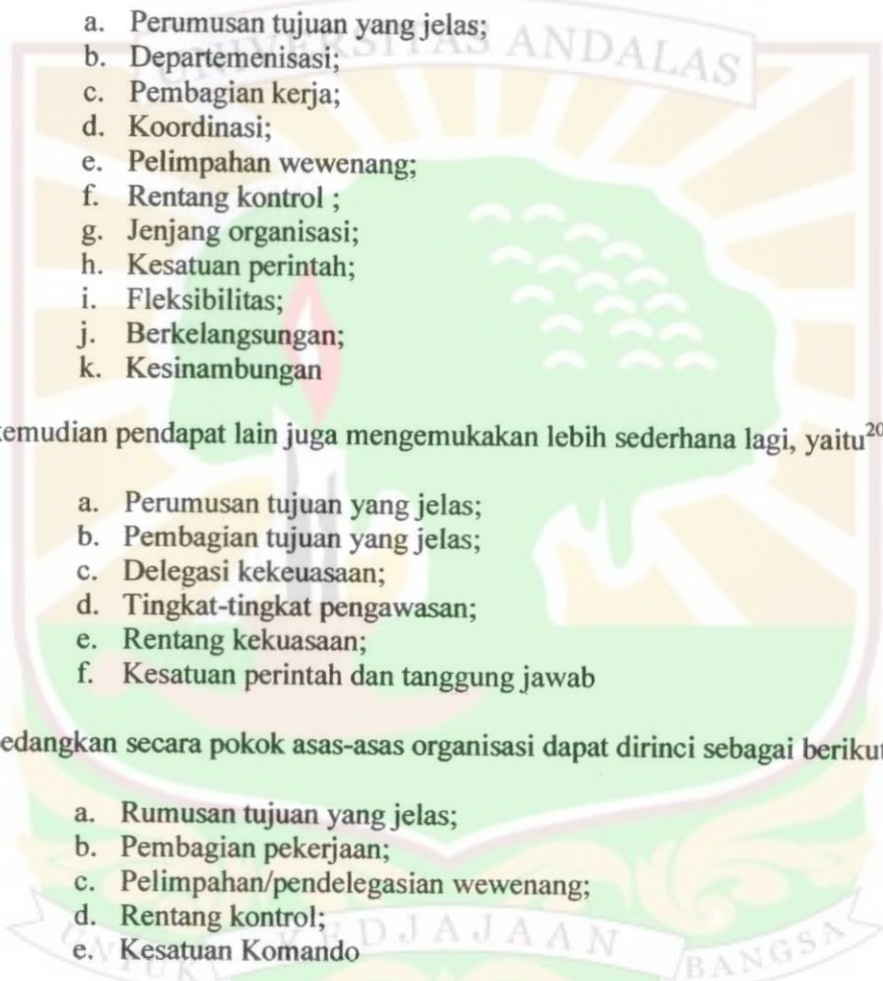
- a. Adanya suatu kelompok orang yang dapat dikenal
- b. Adanya kegiatan yang berbeda-beda tetapi satu sama lain saling berkaitan (*interdependent part*) yang merupakan kesatuan usaha/kegiatan
- c. Tiap-tiap anggota memberikan sumbangan usahanya/tenaganya
- d. Adanya kewenangan, koordinasi dan pengawasan
- e. Adanya suatu tujuan (*the idea of goals*)

Dari beberapa pendapat yang telah dikemukakan di atas dapat disimpulkan bahwa Organisasi merupakan suatu kesatuan dari sekelompok orang yang dibentuk secara sengaja yang bekerjasama secara sistematis dan terus-menerus dalam rangka mencapai suatu tujuan tertentu.

¹⁸ Handayaniingrat, Soewarno. 1980. *Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen*, Gunung Agung, Jakarta

H. Asas-Asas Pengorganisasian

Agar tugas pokok dan fungsi organisasi dapat terlaksana dengan baik, maka dalam penyusunan organisasi perlu didasari asas-asas pengorganisasian yang tepat sesuai dengan kebutuhan perubahan lingkungan baik internal maupun eksternal. Kemudian terdapat sebelas asas pengorganisasian sebagai berikut ¹⁹:

- 
- a. Perumusan tujuan yang jelas;
 - b. Departemenisasi;
 - c. Pembagian kerja;
 - d. Koordinasi;
 - e. Pelimpahan wewenang;
 - f. Rentang kontrol ;
 - g. Jenjang organisasi;
 - h. Kesatuan perintah;
 - i. Fleksibilitas;
 - j. Berkelangsungan;
 - k. Kesiambungan

kemudian pendapat lain juga mengemukakan lebih sederhana lagi, yaitu²⁰ :

- a. Perumusan tujuan yang jelas;
- b. Pembagian tujuan yang jelas;
- c. Delegasi kekuasaan;
- d. Tingkat-tingkat pengawasan;
- e. Rentang kekuasaan;
- f. Kesatuan perintah dan tanggung jawab

Sedangkan secara pokok asas-asas organisasi dapat dirinci sebagai berikut²¹ :

- a. Rumusan tujuan yang jelas;
- b. Pembagian pekerjaan;
- c. Pelimpahan/pendelegasian wewenang;
- d. Rentang kontrol;
- e. Kesatuan Komando

¹⁹ Pendapat Sutarto dalam Kaho, J.Riwu. 2002, *Prospek Otonomi Daerah Di Negara Republik Indonesia (Identifikasi Beberapa Faktor yang Mempengaruhi Penyelenggaraannya)*. PT. Graha, Jakarta

²⁰ Pendapat Liang Gie dalam Kaho, J.Riwu. 2002, *Prospek Otonomi Daerah Di Negara Republik Indonesia (Identifikasi Beberapa Faktor yang Mempengaruhi Penyelenggaraannya)*. PT. Graha, Jakarta

²¹ Kaho, J.Riwu. 2002, *Prospek Otonomi Daerah Di Negara Republik Indonesia (Identifikasi Beberapa Faktor yang Mempengaruhi Penyelenggaraannya)*. PT. Graha, Jakarta

Ketiga pendapat tersebut di atas hampir sama dan dapat dijadikan acuan untuk pembentukan dan pencapaian tujuan organisasi. Suatu hal yang perlu diperhatikan dalam pendekatan organisasi modern, bahwa setiap organisasi harus memiliki visi dan misi yang jelas. Salah satu hal yang perlu disadari dan dipahami bahwa misi dan tujuan setiap organisasi publik adalah memuaskan para pihak yang berkepentingan melalui pelayanan publik yang prima dan pelestarian kepercayaan publik²².

I. Faktor-Faktor yang mempengaruhi Organisasi

Motivasi dalam berorganisasi sangat penting dimiliki, baik itu untuk diri sendiri ataupun untuk seluruh anggota organisasi. Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi berorganisasi sangat banyak, disini saya akan menyebutkan beberapa contoh nya²³.

1. Kepemimpinan (*Leadership*)

Kepemimpinan meliputi proses memproses dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Kepemimpinan mempunyai kaitan yang erat dengan motivasi. Hal tersebut dapat dilihat dari keberhasilan seorang pemimpin dalam mengerakan orang lain dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangat tergantung kepada kewibawaan, dan juga pimpinan itu dalam menciptakan motivasi dalam diri setiap orang bawahan, maupun atasan pimpinan itu sendiri.

²² Sedarmayanti. 2000. *Restrukturisasi dan Pemberdayaan Organisasi*. Mandar Maju, Bandung

²³ Gibson, perilaku, struktur dan proses organisasi, Bina Pura Aksara Publisher.

2. Budaya

Adanya konsep budaya yang dikembangkan oleh pakar organisasi menjadi bagian yang erat kaitannya dengan aspek-aspek pengembangan organisasi. Maka muncullah istilah “budaya organisasi” secara sederhana budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai nilai-nilai dan cara bertindak yang dianut organisasi (*beserta anggotanya*) dalam hubungannya dengan pihak luar. Secara umum perusahaan atau organisasi terdiri dari sejumlah orang dengan latar belakang kepribadian, emosional dan ego yang beragam. Hasil penjumlahan dan interaksi berbagai orang tersebut membentuk budaya organisasi.

3. Iklim Organisasi

Iklim organisasi merupakan karakteristik yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya dan mempengaruhi orang-orang dalam organisasi tersebut.

Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi motivasi kelompok dalam bekerja dapat dikategorikan sebagai berikut :

1. Tujuan

Visi misi dan tujuan yang jelas akan membantu team dalam bekerja. Namun hal tersebut belum cukup jika visi misi dan tujuan yang ditetapkan tidak sejalan dengan kebutuhan dan tujuan para anggota.

2. Tantangan

Manusia dikarunia mekanisme pertahanan diri yang disebut “fight atau flight syndrome” ketika dihadapkan pada suatu tantangan, secara naluri manusia akan melakukan sesuatu tindakan untuk menghadapi tantangan tersebut (*fight*)

atau menghindar (*flight*). Dalam banyak kasus tantangan yang ada merupakan suatu rangsangan untuk mencapai kesuksesan. Dengan kata lain tantangan tersebut justru merupakan motivator. Namun tidak semua pekerjaan selalu menghadirkan tantangan. Sebuah tim tidak selamanya akan menghadapi suatu tantangan. Pertanyaannya adalah bagaimana caranya memberikan suatu tugas atau pekerjaan yang menantang dalam interval. Salah satu kriteria yang dapat dipakai sebagai acuan apakah suatu tugas memiliki tantangan adalah tingkat kesulitan. Jika terlalu sulit, mungkin dapat dianggap sebagai hal yang mustahil dilaksanakan, tetapi sebaliknya jika terlalu mudah maka tim juga akan malas karena dianggap tidak akan menimbulkan kebanggaan bagi yang melakukannya.

3. Keakraban

Tim yang sukses biasanya ditandai dengan sikap keakraban satu sama lain, setia kawan, dan merasa senasib sepenangungan. Para anggota tim saling menyukai dan berusaha keras untuk mengembangkan dan memelihara hubungan interpersonal. Hubungan interpersonal menjadi sangat penting karena hal ini akan merupakan dasar terciptanya keterbukaan dan komunikasi langsung serta dukungan antara sesama anggota tim.

4. Tanggungjawab

Secara umum setiap orang akan terstimulasi ketika diberi suatu tanggungjawab. Tanggungjawab mengimpelementasikan adanya suatu otoritas untuk membuat perubahan atau mengambil suatu keputusan. Tim yang diberi tanggungjawab dan otoritas yang proporsional cenderung akan memiliki motivasi kerja yang tinggi.

5. Kesempatan untuk maju

Setiap orang akan melakukan banyak cara untuk dapat mengembangkan diri, mempelajari konsep dan keterampilan baru, serta melangkah menuju kehidupan yang lebih baik. Jika dalam sebuah tim setiap anggota merasa bahwa tim tersebut dapat memberikan peluang bagi mereka untuk melakukan hal hal tersebut diatas, maka akan tercipta motivasi dan komitmen yang tinggi. Hal ini penting mengingat bahwa perkembangan pribadi memberikan nilai tambah bagi individu dalam meningkatkan harga diri.

6. Kepemimpinan

Tidak dapat dipungkiri bahwa Kepemimpinan (*leadership*) merupakan faktor yang berperan penting dalam mendapatkan komitmen dari anggota tim. Pemimpin (*leader*) berperan dalam menciptakan kondisi kondusif bagi tim untuk bekerja dengan tenang dan harmonis dan berpengaruh terhadap pencapaian tujuan dari sebuah organisasi, kemudian baik atau buruknya pencapaian tujuan organisasi juga dipengaruhi oleh kepemimpinan dan komitmen dari sebuah tim.

Kepemimpinan yang lemah dapat memperoleh hasil yang pencapaian buruk dan begitu juga sebaliknya kepemimpinan yang bagus akan menghasilkan kerja tim organisasi baik dalam pencapaian visi dan misi dari sebuah organisasi. Seorang pemimpin yang baik mengerti akan langkah-langkah dan strategi dalam rangka pencapaian visi dan misi organisasi. Kemudian seorang pemimpin juga harus dapat memahami enam faktor-faktor yang dapat menimbulkan dan mempengaruhi motivasi kelompok dalam bekerja seperti yang telah diuraikan diatas.

J. Kerangka Pemikiran

Daerah memiliki kewenangan membuat kebijakan daerah untuk memberikan pelayanan, peningkatan peran serta mengembangkan potensi yang dimiliki oleh daerah. Arti kebijakan sebagai *whatever government choose to do or not to do*²⁴. Pendapat senada juga mengemukakan bahwa kebijakan publik adalah sebagai berikut²⁵:

Public policy is what governments say and do, or not to do. It is the goals or purpose of government programs". Kebijakan publik adalah apa yang pemerintah katakan dan dilakukan atau tidak dilakukan oleh pemerintah. Kebijakan merupakan serangkaian tujuan dan sasaran dari program-program pemerintah.

Kebijakan publik berhubungan dengan masalah yang dihadapi oleh pemerintah. Untuk memecahkan masalah maka diperlukan kebijakan berupa aturan sebagai petunjuk pelaksana kebijakan. Karena itu kebijakan dapat diartikan pula sebagai rangkaian keputusan yang dibuat pemerintah untuk mencapai tujuan tertentu, dan juga petunjuk-petunjuk yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut terutama dalam bentuk peraturan-peraturan atau dekrit-dekrit pemerintah. Pada umumnya elemen dalam tahap atau proses kebijakan publik adalah²⁶:

1. Pendefinisian agenda (*Agenda Setting*);
2. Perumusan alternatif kebijakan (*Policy Formulation*);
3. Pelaksanaan kebijakan (*Policy Implementation*);
4. Penilaian kebijakan (*Policy Evaluation*).

²⁴ Pendapat Dye, Thomas. R, 1992, *What Governments Do, They Do It, What Difference It Makes*, University of Alabama Press, Tuscaloosa, Ala

²⁵ Widodo, Joko, 2006, *Analisis Kebijakan Publik (Konsep dan Aplikasi Analisis Proses Kebijakan Publik)*, Bayumedia Publishing, Malang

²⁶ Pendapat Randel Ripley dalam Rasyid, Ryaas, dkk, 2005, *Otonomi Daerah dalam Negara Kesatuan*, Pustaka Relajar, Yogyakarta

Implementasi diartikan sebagai “*to provide the means for carrying out* (menyediakan sarana untuk melaksanakan sesuatu); *to give practical effect to* (menimbulkan dampak/akibat terhadap sesuatu). Implementasi berarti menyediakan sarana untuk melaksanakan suatu kebijakan dan dapat menimbulkan dampak terhadap sesuatu²⁷. Implementasi kebijakan dipandang dalam pengertian yang luas, merupakan alat administrasi hukum dimana berbagai aktor, organisasi, prosedur dan teknik yang bekerja bersama-sama untuk menjalankan kebijakan guna meraih dampak atau tujuan yang diinginkan”. Lebih lanjut dikatakan bahwa, Implementasi pada sisi yang lain merupakan fenomena yang kompleks yang mungkin dapat dipahami sebagai proses, keluaran (*output*) maupun hasil²⁸.

Pada hakikatnya implementasi merupakan pelaksanaan keputusan kebijakan dasar, biasanya dalam bentuk undang-undang, namun dapat pula berbentuk perintah-perintah atau keputusan-keputusan eksekutif yang penting atau keputusan badan peradilan. Lazimnya keputusan tersebut mengidentifikasi masalah yang ingin diatasi, menyebutkan tujuan yang ingin dicapai secara tegas dan berbagai cara mengatur proses implementasinya. Dalam mengimplementasikan suatu kebijakan publik tersebut, pada intinya terfokus pada kegiatan-kegiatan yang meliputi : organisasi, interpretasi dan aplikasi, untuk mencapai tujuan filosofis yang telah ditetapkan sebelumnya. Hal ini sejalan

²⁷ Wahab, Solichin Abdul, 1997, *Analisis Kebijaksanaan: Dari Formulasi Ke Implementasi Kebijaksanaan Negara*, Bumi Aksara, Jakarta.

²⁸ Winarno, Budi, 2004, *Teori dan Proses Kebijakan Publik*, Penerbit Media Pressindo, Yogyakarta

dengan pendapat yang mengemukakan bahwa ada tiga aktifitas utama yang paling penting dalam implemetasi kebijakan yaitu²⁹:

1. Organisasi : pembentukan atau penataan kembali sumber daya, unit-unit serta metoda untuk menunjang agar program berjalan;
2. Interpretasi, yaitu menafsirkan agar program menjadi rencana dan pengarahannya yang tepat dapat diterima dan dilaksanakan;
3. Aplikasi (penerapan), yaitu ketentuan rutin dari pelayanan, pembiayaan atau hal lainnya yang disesuaikan dengan tujuan atau perlengkapan program.

Lebih lanjut juga dikatakan bahwa ada empat faktor yang perlu diperhatikan secara kritis dalam implementasi kebijakan publik yaitu sebagai berikut³⁰ :

1. Komunikasi; suatu program hanya dapat dilaksanakan dengan baik apabila jelas bagi pelaksana. Hal ini menyangkut proses penyampaian informasi atau transmisi, kejelasan informasi tersebut (elarity) dan konsistensi informasi yang disampaikan.
2. Sumberdaya; meliputi empat komponen, yaitu staf yang cukup (jumlah dan mutu), informasi yang dibutuhkan guna pengambilan keputusan, kewenangan yang cukup guna melaksanakan tugas atau tanggungjawab dan fasilitas yang dibutuhkan dalam pelaksanaan.
3. Disposisi atau sikap; yaitu komitmen dari para pelaksana terhadap program khususnya bagi birokrat yang menjadi implementor dari program yang dalam hal ini terutama yang dimaksudkan adalah aparatur birokrasi.
4. Struktur birokrasi; merupakan salah satu badan yang paling sering bahkan secara keseluruhan menjadi pelaksana kebijakan. Birokrasi baik secara sadar atau tidak sadar memilih bentuk-bentuk organisasi untuk kesepakatan kolektif, dalam rangka memecahkan masalah-masalah sosial.

²⁹ Rasyid, Ryaas, dkk, 2005, *Otonomi Daerah dalam Negara Kesatuan*, Pustaka Relajar, Yogyakarta

³⁰ Pendapat Edward dalam Luankali, Bernadus, 2007, *Analisis Kebijakan Publik Dalam Proses Pengambilan Keputusan*, Amelia Press, Jakarta

Kedepan organisasi publik pemerintah hanya bisa mengerjakan tiga hal saja yaitu pelayanan yang bersifat monopoli, pelayanan yang bersifat selamanya dan pelayanan yang dianggap sebagai simbol suci dan *ultimate*“. Hal ini sejalan dengan pendapat yang mengatakan bahwa konsep pembaharuan manajemen pemerintahan adalah mengurangi peranan pemerintah dengan memberdayakan masyarakat serta menjadikan sektor pemerintah menjadi lebih efisien³¹. Tuntutan tersebut pada akhirnya bermuara pada perlunya dilakukan evaluasi kinerja dan restrukturisasi organisasi perangkat daerah yang responsif terhadap tuntutan kebutuhan masyarakat dan penyelenggaraan pemerintahan yang baik dan bersih. Dalam hal ini berbagai hambatan yang bersifat organisasional yang menjadi hambatan internal organisasi dalam mencapai tujuan.

Organisasi sebagai sarana alat untuk mencapai suatu tujuan dan organisasi pada dasarnya adalah sebagai wadah dan sekaligus sistem kerja sama orang-orang mencapai tujuan. Pada organisasi pemerintah, kegiatan yang dijalankan untuk mencapai tujuan didasarkan pada kewenangan yang dimilikinya. Sebagai tempat untuk melakukan pekerjaan bagi setiap orang maka sebagai anggota organisasi harus jelas tugas dan tanggungjawab, hubungan dan tata kerjanya. Organisasi sebagai wadah lebih bersifat statis, Sedangkan sebagai proses lebih bersifat dinamis, karena dinamika, aktivitas, tindakan dan hubungan yang terjadi dalam organisasi, hubungan dapat bersifat formal maupun informal.

³¹ Osborne, David dan Ted Gaebler. 1992, *Reinventing Government-How The Entrepreneurial Spirit is Transforming The Public Sector*, A. William Patrick Book, USA.

Agar organisasi tetap dapat bertahan maka ada beberapa upaya yang perlu dilakukan berdasarkan pada orientasi strategis yaitu dengan memperhatikan kedudukan, tugas pokok dan fungsi organisasi dalam penyelenggaraan otonomi daerah. Salah satu orientasi strategis yang dapat diimplementasikan adalah dengan melaksanakan evaluasi kinerja organisasi dan restrukturisasi Organisasi dalam rangka upaya meningkatkan efisiensi dan produktivitas yang akhirnya diharapkan organisasi menjadi lebih berdaya guna dan berhasil guna serta mampu meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat. Faktor internal organisasi meliputi pimpinan organisasi, anggota organisasi, sumber daya pembiayaan, peralatan serta berbagai peraturan internal yang digunakan untuk menggerakkan roda organisasi. Faktor eksternal meliputi para pengguna kebijakan organisasi, unit organisasi lainnya yang mempunyai hubungan kerja, peraturan perundang-undangan, teknologi serta lingkungan budaya.

Dalam penjelasan umum Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004, Pemerintahan Daerah adalah pelaksanaan fungsi-fungsi Pemerintahan Daerah yang dilakukan oleh lembaga pemerintahan daerah yaitu Pemerintah Daerah dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah dalam rangka perwujudan pemerintahan daerah berdasarkan asas desentralisasi, yang berorientasi pada pemberdayaan masyarakat daerah yang bermuara pada terciptanya ketahanan daerah, kesejahteraan dan keamanan. Ketiga komponen tersebut (*Pemerintah Daerah, DPRD dan Masyarakat*) yang satu sama lain saling berhubungan, saling mempengaruhi dan bekerjasama sehingga membentuk suatu keutuhan, yang merupakan suatu system.

Untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat secara nyata, maka diperlukan sumber-sumber daya seperti keuangan yang cukup, organisasi yang tangguh, personil (*sumber daya aparatur*) yang mempunyai kompetensi dan sumber daya lainnya sesuai dengan perubahan dan perkembangan yang dihadapi. Untuk terselenggaranya pemerintahan dan pembangunan daerah maka daerah harus memiliki kewenangan yang cukup. Pengakuan kewenangan Daerah Kabupaten/Kota telah dirinci kedalam urusan-urusan wajib dan urusan-urusan pilihan yang menjadi kewenangan daerah, sebagai berikut ;

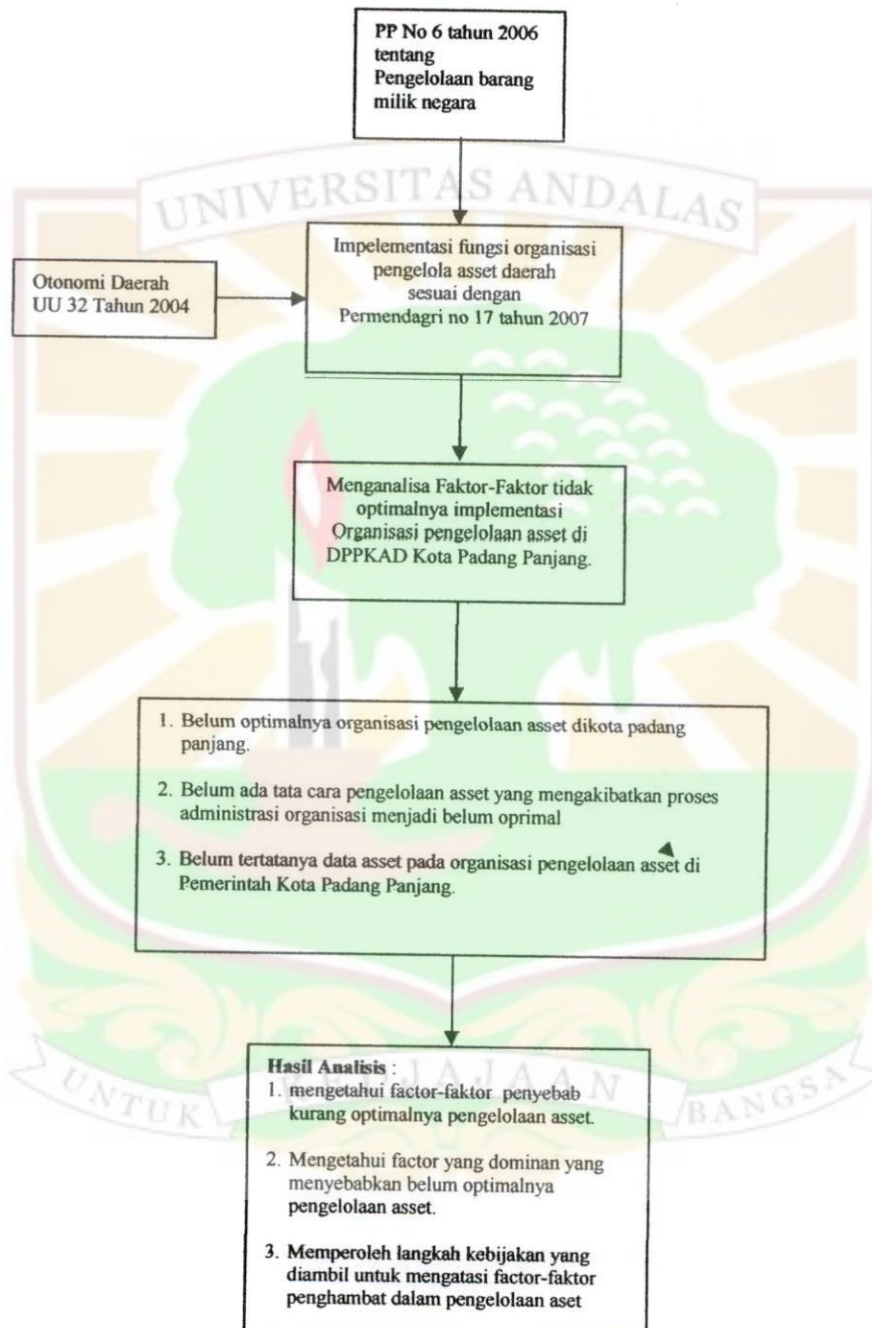
1) Urusan wajib yang menjadi kewenangan pemerintah daerah meliputi :

- a. perencanaan dan pengendalian pembangunan;
- b. perencanaan, pemanfaatan dan pengawasan tata ruang
- c. penyelenggaraan ketertiban umum dan ketentraman masyarakat;
- d. penyediaan sarana dan prasarana umum;
- e. penanganan bidang kesehatan;
- f. penyelenggaraan pendidikan;
- g. penanganan masalah sosial;
- h. pelayanan bidang ketenagakerjaan;
- i. fasilitasi pengembangan koperasi, usaha kecil dan menengah;
- j. pengendalian lingkungan hidup;
- k. pelayanan pertanahan;
- l. pelayanan kependudukan dan catatan sipil;
- m. pelayanan administrasi umum pemerintahan;
- n. pelayanan administrasi penanaman modal;
- o. penyelenggaraan pelayanan dasar lainnya; dan
- p. urusan wajib lainnya yang diamanatkan oleh peraturan perundang-undangan.

2) Urusan pemerintahan kabupaten/kota yang bersifat pilihan meliputi urusan pemerintahan yang secara nyata ada dan berpotensi untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat sesuai dengan kondisi, kekhasan, dan potensi unggulan daerah yang bersangkutan.

Gambar 3

**Alur Pikir Analisis Implementasi Fungsi
Organisasi pengelolaan aset di Kota Padang Panjang**
(Studi Kasus Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah)



BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Sesuai dengan tujuan penelitian yang ingin dicapai dalam penelitian ini, maka desain penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan eksploratif-deskriptif. Pendekatan kualitatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi objek alami (*sebagai lawannya adalah experiment*) dimana penelitian adalah sebagai instrumen kunci¹.

Penelitian deskriptif adalah penelitian yang dilakukan terhadap variabel mandiri, yaitu tanpa membuat perbandingan, atau menghubungkan dengan variabel lain². Dengan demikian penelitian eksploratif-deskriptif merupakan penelitian non-hipotesis yang bertujuan menggambarkan keadaan atau status fenomena, dimana peneliti hanya ingin mengetahui hal-hal yang berhubungan dengan keadaan sesuatu³.

B. Sumber Data

Sumber data utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata dan tindakan selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain⁴. Pendapat lain mengatakan bahwa Sumber data ada dua yaitu sumber data

¹ Sugiyono. 2001. *Metode Penelitian Administrasi*. Alfabeta, Bandung

² Sugiyono. 2001. *Metode Penelitian Administrasi*. Alfabeta, Bandung

³ Arikunto, Suharmi. 2002. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Rineka Cipta, Jakarta

⁴ Pendapat Lofland dalam Moleong, Lexy J. 2002. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. PT. Remaja Rosdakarya. Bandung

primer dan sumber data sekunder. Pengambilan sumber data yang dihimpun secara langsung oleh peneliti disebut data primer, sedangkan sumber data yang diperoleh melalui tangan kedua disebut data sekunder. Salah satu contoh data sekunder yang melalui tangan kedua adalah data kondisi Geografis wilayah penelitian⁵.

Teknik sampel yang digunakan adalah purposive sampling dan snow ball sampling, adapun arti dari teknik purposive sampling adalah menentukan sampel dengan pertimbangan responden yang dipandang dapat memberikan data secara maksimal, sedangkan teknik snow ball sampling adalah peneliti memilih responden secara berantai atau terstruktur⁶.

C. Teknik Pemilihan Informan Penelitian

Untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan dalam penelitian ini maka perlu ditetapkan informan yang akan memberikan informasi terhadap penelitian ini. Dalam penelitian kualitatif ini teknik pemilihan informan yang digunakan adalah teknik purposive sampling yang merupakan teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu. Dalam table berikut akan disajikan informan penelitian dan criteria pemilihannya serta dilengkapi dengan jumlah informan dari setiap criteria yang akan diambil, lebih lengkap akan terlihat dari table dibawah ini :

⁵ Riduwan. 2003. *Skala Pengukuran Variabel-Variabel Penelitian*. Alfabeta, Bandung

⁶ Arikunto, Suharmi. 2002. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Rineka Cipta, Jakarta

TABEL 3.1
DAFTAR DAN JUMLAH INFORMAN PENELITIAN

NO	INFORMAN	JUMLAH ORANG
1	Sekretaris Daerah	1
2	Dinas DPPKAD	2
3	Bagian Organisasi Setdako	2
4	Unsur Pimpinan DPRD	1
	Jumlah	6

Informan diatas ditetapkan untuk memperoleh kriteria informasi tentang penataan organisasi pengelolaan Aset pada Pemerintah Kota Padang Panjang, bagaimana optimalisasi pengelolaan aset dengan struktur organisasi dan kewenangan yang ada sekarang, serta mencari informasi tentang hambatan-hambatan yang terjadi dalam pengelolaan asset di Kota Padang Panjang.

D. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data merupakan suatu rangkaian penelitian melalui prosedur sistematis dan standar untuk memperoleh data yang diperlukan dalam penelitian⁷. Dalam upaya menghimpun data, teknik yang dipergunakan dalam penelitian ini, adalah teknik pengumpulan data melalui studi dokumentasi berbentuk foto dan arsip-arsip yang berkaitan dengan penelitian ini, kemudian teknik wawancara digunakan untuk memperoleh informasi dari para informan yang dibutuhkan dalam penelitian ini dan Teknik Observasi dimana penulis langsung mengamati kelengkapan terhadap proses-proses yang berkaitan dengan penelitian.

⁷ Nazir, Moh. 1998. *Metodologi Penelitian*. Ghalia Indonesia, Jakarta

E. Instrumen Penelitian

Dalam penelitian ini peneliti sendiri akan langsung berfungsi sebagai instrumen penelitian, dimana peneliti langsung datang ke lokasi untuk melakukan wawancara serta pencatatan terhadap data yang diperlukan, sehingga semua data yang dibutuhkan untuk kepentingan penelitian tujuan penelitian dapat diperoleh. Sebagaimana yang dikatakan bahwa dalam penelitian kualitatif, peneliti merupakan instrumen kunci dan langsung berperan aktif dalam pengumpulan data⁸.

F. Teknik Analisis Data

Analisa data adalah proses yang dilaksanakan untuk mengatur urutan data, mengorganisasikannya ke dalam sebuah pola, kategori dan satuan uraian dasar⁹. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis dengan menggunakan reduksi data, kemudian data-data yang diperoleh dilapangan dirangkum (*direduksi*) dengan memilih hal-hal yang pokok dengan memfokuskannya pada hal-hal yang penting, kemudian penyajian data-data (*disply data*) yaitu data-data yang telah dirangkum (*direduksi*) disajikan dalam bentuk uraian singkat. Terakhir dari hasil rangkuman (*reduksi*) dan penyajian data-data (*display data*) maka ditarik kesimpulan dan saran yang merupakan jawaban atas rumusan masalah yang telah dikemukakan pada penelitian ini.

⁸ Sugiyono. 2001. *Metode Penelitian Administrasi*. Alfabeta, Bandung

⁹ Pendapat Patton dalam Moleong, Lexy J. 2002. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. PT. Remaja Rosdakarya. Bandung

G. Lokasi dan Waktu Penelitian

1. Lokasi Penelitian

Penelitian ini berlokasi di Kota Padang Panjang pada Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (DPPKAD) Kota Padang Panjang serta Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Padang Panjang.

2. Waktu Penelitian

Rencana penelitian ini akan dilaksanakan selama ± 1 (satu) bulan Kalender tepatnya pada bulan September dan Oktober 2010.

Tabel 3.2
Jadwal Penelitian

No	Kegiatan	Tahun 2010		
		Bulan		
		September	Oktober	November
1	Penelitian, Pengolaan Data dan Bimbingan			
2	Sidang Tesis Pasca Sarjana Unand			

BAB IV

TEMUAN DAN ANALISIS DATA

A. Gambaran Umum Kota Padang Panjang

1. Kondisi Geografis

Kota Padang Panjang merupakan kota kecil dalam wilayah propinsi Sumatera barat dengan luas 2.300 Ha atau sekitar 0,05 persen dari luas Sumatera Barat. Secara georafis Padang Panjang terletak antara $100^{\circ} 20'$ dan $100^{\circ} 30'$ bujur timur serta $0^{\circ} 27'$ dan $0^{\circ} 32'$ lintang selatan dan diapit oleh Kecamatan X Koto dan Kecamatan Batipuh yang merupakan dua wilayah dari Kabupaten Tanah Datar. Kota padang panjang terdiri dari dua kecamatan yaitu Padang Panjang Barat dengan luas 975 Ha dan Padang Panjang timur dengan luas 1.325 Ha. Masing-masing kecamatan memiliki topografi bergelombang dan terletak pada dataran tinggi yang menyebabkan daerah ini terkenal dengan iklim sejuk serta memiliki curah hujan yang cukup tinggi.

Pada tahun 2008 curah hujan tercatat sekitar 3.755,2 mm dengan jumlah hari hujan sebanyak 252 hari, lebih rendah dari tahun 2007 yang tercatat sekitar 4.762 mm dengan jumlah hari hujan sebanyak 268 hari. Jumlah getaran gempa yang terjadi di wilayah Padang Panjang cukup tinggi dimana pada tahun 2008 tercatat sebanyak 817 kali getaran gempa, hal ini dipengaruhi oleh letak wilayah yang dikelilingi oleh tiga gunung yaitu Gunung Merapi, Gunung Singgalang dan Gunung Tandikek. Sepanjang tahun 2008 getaran gempa paling tinggi terjadi di bulan Juni sebanyak 91 kali. Jika dibandingkan dengan tahun sebelumnya maka angka tersebut menunjukkan penurunan getaran gempa dari tahun ketahun.

TABEL 4.1
LETAK GEOGRAFIS KOTA PADANG PANJANG

NO	LETAK GEOGRAFIS	URAIAN
1	Letak Geografis	100° 20 – 100° 30 Bujur Timur
		0° 27 – 0° Lintang Selatan
2	Batas Daerah	Barat berbatas dengan Kecamatan X Koto
		Timur berbatas dengan Kecamatan Batipuh
		Utara berbatas dengan Kecamatan X Koto
		Selatan berbatas dengan Kecamatan X Koto

Sumber : Bappeda dan Penanaman Modal Kota Padang Panjang

Kemudian luas Padang Panjang secara umum 2.300 Ha dengan Luas Kecamatan Padang Panjang Barat 1.325 Ha dan Kecamatan Padang Panjang Timur 975 Ha, secara detail dapat dilihat dari tabel berikut ini :

TABEL 4.2
LUAS DAERAH MENURUT KECAMATAN DAN KELURAHAN

NO	KECAMATAN DAN KELURAHAN	LUAS	%
1	Kecamatan Padang Panjang Timur	975	42,39
1	Guguk Malintang	261	11,35
2	Tanah Pak Lambik	54	2,35
3	Koto Panjang	59	2,57
4	Koto Katik	316	13,74
5	Ngalau	72	3,13
6	Ekor Lubuk	23	1,00
7	Ganting	121	5,26
8	Sigando	69	3,00
2	Kecamatan Padang Panjang Barat	1.325	57,61
1	Silaing Bawah	133	5,78
2	Silaing Atas	101	4,39
3	Pasar Usang	145	6,30
4	Kampung Mangis	280	12,17
5	Tanah Hitam	140	6,09
6	Pasar Baru	310	13,48
7	Bukit Surungan	190	8,26
8	Balai-Balai	26	1,13
Jumlah Total		2.300	100,00

Sumber : BPS Kota Padang Panjang

2. Keadaan Demografi

Kota Padang Panjang secara demografi dapat dilihat dalam buku Padang Panjang dalam angka tahun 2008 dan berdasarkan hasil proyeksi Jumlah penduduk Kota Padang Panjang adalah 54.218 jiwa, terdiri dari 26.964 jiwa penduduk laki-laki dan 27.254 jiwa penduduk perempuan. Tabel berikut dapat menunjukkan dengan jelas komposisi penduduk Kota Padang Panjang berdasarkan jenis kelamin dan kepadatan penduduk pada masing-masing Kecamatan dan Kelurahan sebagai berikut :

TABEL 4.3
JUMLAH PENDUDUK KOTA PADANG PANJANG
KECAMATAN DAN KELURAHAN MENURUT JENIS KELAMIN
TAHUN 2008

No	Kecamatan	Penduduk Laki-laki (jiwa)	Penduduk Perempuan (jiwa)	Total Penduduk (jiwa)
1	Padang Panjang Barat	16.546	16.690	33.236
1	Silaing Bawah	2.588	2.762	5.350
2	Silaing Atas	1.352	1.292	2.644
3	Pasar Usang	2.130	2.148	4.278
4	Kampung Manggis	3.281	3.260	6.541
5	Tanah Hitam	1.928	1.972	3.900
6	Pasar Baru	945	849	1.794
7	Bukit Surungan	1.213	1.178	2.391
8	Balai-Balai	3.109	3.229	6.338
2	Padang Panjang Timur	10.418	10.564	20.982
1	Koto Panjang	1.938	1.846	3.784
2	Koto Katik	465	463	928
3	Ngalau	1.237	1.236	2.473
4	Ekor Lubuk	1.148	1.121	2.269
5	Sigando	756	749	1.505
6	Ganting	1.117	1.158	2.275
7	Guguk Malintang	2.846	3.038	5.884
8	Tanah Pak Lambik	911	953	1.864
Jumlah Total		26.964	27.254	54.218

Sumber : BPS Kota Padang Panjang

3. Kondisi Pemerintahan

Kota Padang Panjang dibentuk berdasarkan Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1956 tentang pembentukan daerah otonom kota kecil dalam lingkungan Daerah Propinsi Sumatera Tengah. Kemudian, dengan lahirnya Undang-Undang Nomor 1 Tahun 1957 maka kota kecil Padang Panjang memiliki status yang sejajar dengan daerah Kabupaten dan Kota lainnya. Berdasarkan keputusan DPRD peralihan Kota Praja tanggal 25 September 1957 No.12/K/DPRD-PP/57, maka Kota Praja Padang Panjang dibagi atas 4 wilayah administratif yang disebut dengan resort, yaitu Resort Gunung, Resort Lareh Nan Panjang, Resort Pasar dan Resort Bukit Surungan. Sedangkan berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 1982, Kota Padang Panjang dibagi atas dua Kecamatan dengan 16 Kelurahan, dimana masing-masing Kecamatan terdiri dari delapan Kelurahan.

Kemudian untuk melaksanakan roda pemerintahan dalam rangka mewujudkan visi dan misi, kota Padang Panjang memiliki Peraturan Daerah (PERDA) tentang Struktur Organisasi Tata Kerja Dinas Instansi yang terdiri dari Sekretariat Daerah, Sekretariat DPRD, Dinas, Badan, Inspektorat, Kantor, RSUD, Kecamatan dan Kelurahan. Sejalan dengan itu Pemerintah Kota Padang Panjang dari sisi jumlah Aparatur yang memperkuat seluruh Dinas Instansi di Kota Padang Panjang pada tahun 2008 sebanyak 3.403 orang, yang terdiri dari gol. I 82 orang, gol. II 750 orang, gol. III 1.750 orang dan gol. IV 638 orang, dan pegawai BUMN sebanyak 183 orang yang tersebar pada masing-masing Dinas Instansi yang ada di Pemerintah Kota Padang Panjang. Hal diatas dapat dilihat lebih rinci dari tabel dibawah ini :

TABEL 4.4

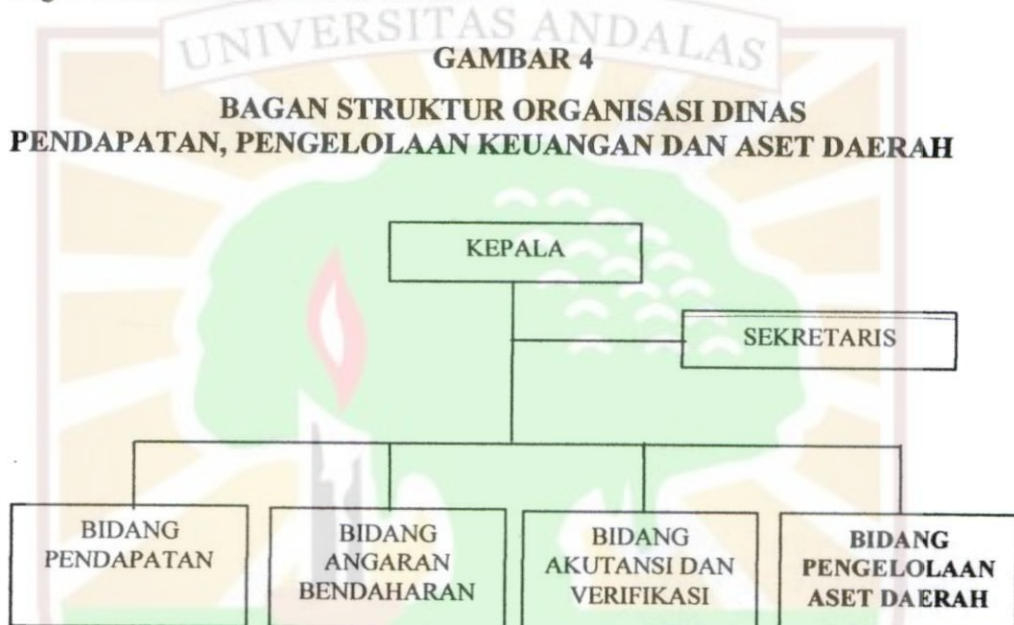
**KOMPOSISI PEGAWAI NEGERI SIPIL KOTA PADANG PANJANG
MENURUT GOLONGAN TAHUN 2008**

No	Unit Organisasi	Golongan				Jumlah
		I	II	III	IV	
1	Sekretariat Daerah	16	52	51	12	131
2	Bappeda dan Penanaman Modal	3	10	24	5	42
3	BKPPD	1	23	45	12	81
4	Inspektorat	3	6	14	7	30
5	Dinas Pekerjaan Umum	8	27	58	5	98
6	Dinas Pertanian	0	6	27	4	37
7	Dinas Sosial dan Tenaga Kerja	2	5	13	5	25
8	Dinas Koperasi, UMKM Perindag	1	8	27	6	42
9	Dinas Pendidikan	2	7	27	21	57
10	DPPKAD	2	11	23	6	42
11	Dinas Kesehatan	1	9	21	4	35
12	Kantor Polisi Pamong Praja	5	40	12	0	57
13	UPTD Terminal	0	6	4	0	10
14	Kantor Perpustakaan, Arsip	1	6	4	2	13
15	Kantor Pengelolaan Pasar	2	11	6	0	19
16	Dinas Perhubungan	1	8	18	2	29
17	PDAM	-	-	-	-	19
18	Kantor Pemberdayaan KB	0	4	10	2	16
19	Kantor Lingkungan Hidup	2	3	12	1	18
20	Dinas Kependudukan dan Capil	0	12	13	3	28
21	Dinas Perhubungan, Kominfo	2	22	22	6	52
22	Kantor Camat Barat	1	5	10	10	17
23	Kantor Camat Timur	2	6	9	9	18
24	Rumah Sakit Umum Daerah	2	135	72	72	215
25	Sekretariat DPRD	3	13	12	12	30
26	KPU	1	1	8	8	11
27	Kel. Padang Panjang Barat	0	11	54	54	65
28	Kel. Padang Panjang Timur	0	8	52	52	60
29	UPTD Pemadam Kebakaran	0	2	19	19	23
30	UPTD Rumah Potong Hewan	2	1	2	2	5
31	UPTD Puskesmas Koto Katik	0	12	10	10	22
32	UPTD SKB	0	0	11	11	13
33	UPTD Puskesmas Kebun Sikolos	0	18	24	24	42
34	UPTD Puskesmas Gunung	0	17	18	18	35
35	UPTD Gudang Farmasi	0	5	2	2	7
Jumlah Total		63	511	734	406	1714

Sumber : BKPPD dan Masing-masing Unit Organisasi

4. Gambaran Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (DPPKAD) Kota Padang Panjang.

Pembentukan Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan aset daerah (DPPKAD) yang salah satu tugas dan fungsinya adalah pengelolaan aset daerah, dimana struktur dan komposisi aparturnya lebih jelas dapat kita dilihat dari bagan struktur dan tabel di bawah ini :



Sumber : Peraturan Daerah Kota Padang Panjang Nomor 2 Tahun 2008

Dalam melaksanakan tugas dan fungsinya Dinas, Pendapatan, Pengelolaan, Keuangan dan Aset Daerah (DPPKAD) Kota Padang Panjang didukung oleh 45 orang Pegawai Negeri Sipil dan 1 orang Pegawai Honor yang terdiri dari 23 orang Laki-Laki dan 23 orang Perempuan. Dinas, Pendapatan, Pengelolaan, Keuangan dan Aset Daerah (DPPKAD) sendiri memiliki jumlah aparatur antara Laki-Laki dan Perempuan sama banyak namun untuk tingkat pendidikan tinggi di dominasi oleh kaum Perempuan. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut :

TABEL 4.5
JUMLAH APARATUR PADA DPPKAD KOTA PADANG PANJANG
MENURUT TINGKAT PENDIDIKAN

Tingkat Pendidikan	Pria (orang)	Wanita (orang)	Jumlah (orang)
Pasca Sarjana (S2)	2	3	5
Sarjana (S1)	8	13	21
Sarjana Muda (D3)	2	5	7
SLTA	9	2	11
SLTP	2	-	2
SD	-	-	-
TOTAL	23	23	46

Sumber : Kantor DPPKAD Kota Padang Panjang, Tahun 2008

Pada Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (DPPKAD), khususnya untuk implementasi fungsi-fungsi Organisasi Pengelolaan Aset Daerah berdasarkan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 57 tahun 2007 tentang Pedoman Teknis Pengelolaan Barang Daerah ini masih memiliki keterbatasan baik dari segi sarana, tenaga aparatur dan pendidikan aparatur (*kompetensi*) dalam penunjang pelaksanaan tugas dan fungsi pengelolaan aset secara optimal.

Adapun komposisi tenaga aparatur yang tersedia pada organisasi pengelolaan aset daerah di kota Padang Panjang terdiri dari 1 orang Kepala Bidang dan 2 orang Kepala Seksi ditambah 1 orang staf teknis yang membantu tugas dan fungsi organisasi pengelolaan aset daerah ini. Kemudian untuk komposisi aparatur yang ada pada organisasi pengelola aset daerah di Kota Padang Panjang secara rinci dapat dilihat pada tabel berikut :

TABEL 4.6
KOMPOSISI APARATUR PADA ORGANISASI PENGELOLA ASET
KOTA PADANG PANJANG

NO	NAMA	NIP	PANGKAT	ESS	JABATAN
1	Ahmad Taufik, SE Gunung 20-08-1960	19600820 198206 1 001	Penata TK.I III.d	III.b	Kepala Bidang Pengelola Aset Daerah
2	Yanison, SE, M.Si Padang 05-10-1973	19731005 199202 1 001	Penata III.c	IV.a	Kasi Pengelola Aset Daerah
3	Yonasril, SE Ladang Laweh 01-08-1960	19600801 198603 1 012	Penata TK.I III.d	IV.a	Kasi Pengkajian Pembinaan dan Pengembangan Keuangan Daerah
4	Chandra Fauzi Padang Panjang 24-04-1975	19750424 200604 1 013	Pengatur Muda II.a	Non Ess	Staf

Sumber : Kantor DPPKAD Kota Padang Panjang.

Dari tabel diatas terlihat begitu terbatasnya tenaga untuk melakukan fungsi-fungsi pengelolaan aset daerah di Kota Padang Panjang dengan pelaksanaan tugas dan fungsinya hanya dibantu oleh satu orang staf teknis tanpa tenaga operator. Adapun komposisi menurut pendidikan Pasca Sarjana (S2) sebanyak satu orang yaitu Kepala Seksi Pengelolaan Aset Daerah dan untuk tingkat pendidikan Sarjana (S1) dua orang yaitu Kepala Bidang Pengelola Aset Daerah dan satu orang Kepala Seksi Pengkajian dan Pengembangan Keuangan Daerah, sementara untuk pendidikan SLTA satu orang sebagai staf teknis pengelolaan aset.

Nilai aset tetap Pemerintah Kota Padang Panjang tahun 2009 sebesar Rp. 637.047.957,- dan aset tetap tersebut dibagi menjadi 6 bidang yang terdiri dari Tanah, Peralatan dan Mesin, Gedung dan Bangunan, Jalan dan Irigasi, Kontruksi dalam pengerjaan dan aset tetap lainnya. Untuk lebih jelas dan terperinci dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

TABEL 4.7
NILAI ASET TETAP
PEMERINTAH KOTA PADANG PANJANG
TAHUN 2009

NO	BIDANG	JUMLAH
1	Tanah	Rp. 135.123.395.322,-
2	Peralatan dan Mesin	Rp. 118.294.730.684,-
3	Gedung dan Bangunan	Rp. 218.388.835.570,-
4	Jalan Irigasi dan Jaringan	Rp. 155.955.570.676,-
5	Aset tetap lainnya	Rp. 6.825.058.235,-
6	Kontruksi dalam pengerjaan	Rp. 2.460.366.635,-
TOTAL		Rp. 637.047.957.122

Sumber : Kantor DPPKAD Kota Padang Panjang

Kemudian dari total jumlah aset tetap kota Padang Panjang secara keseluruhan tersebar pada seluruh Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) yang ada pada Pemerintah Kota Padang Panjang, dan kemudian dilakukan pengelolaan aset daerah oleh Dinas Pendapatan, Pengelolaan, Keuangan dan Aset Daerah (DPPKAD) Kota Padang Panjang sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 6 tahun 2006 dan Permendagri Nomor 17 tahun 2007 tentang pedoman pengelolaan barang milik daerah.

B. Implementasi Fungsi-Fungsi Organisasi Pengelolaan Aset Daerah di Kota Padang Panjang.

Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (*DPPKAD*) yang salah satu tugas dan fungsinya adalah pengelolaan aset daerah dibentuk berdasarkan Perda Nomor 2 tahun 2008 tentang Pembentukan Organisasi dan Tata Kerja Dinas Daerah dilingkungan Pemerintah Kota Padang Panjang. Kemudian implementasi fungsi-fungsi dari pengelolaan barang milik daerah dilakukan berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 6 tahun 2006 tentang Pengelolaan Barang Milik Negara dan Permendagri Nomor 17 tahun 2007 tentang Pedoman Teknis Pengelolaan Barang Milik Daerah, adapun fungsi-fungsi pengelolaan aset ini meliputi :

1. Perencanaan Kebutuhan dan Penganggaran

Perencanaan kebutuhan barang setiap tahunnya disusun oleh SKPD sebagai kuasa pengguna barang yang dibuat dalam bentuk Rencana Kerja Anggaran (*RKA*), dengan memperhatikan ketersediaan barang milik daerah dan data barang yang ada dalam pemakaian barang, kemudian perencanaan kebutuhan barang tersebut berpedoman kepada standarisasi sarana dan prasarana kerja pemerintah dan standar harga di Kota Padang Panjang. Adapun perencanaan kebutuhan barang dilaksanakan berdasarkan pertimbangan-pertimbangan sebagai berikut¹ :

¹ Berdasarkan Permendagri Nomor 17 Tahun 2007 tentang Pedoman teknik pengelolaan barang milik daerah.

- a. Untuk mengisi kebutuhan barang dan pemeliharaan barang pada masing-masing satuan kerja sesuai besaran organisasi dan jumlah pegawai dalam satu organisasi
- b. Adanya barang-barang yang rusak, dihapus, dijual, hilang dan penyebab lain yang bisa dipertanggungjawabkan.
- c. Terjadinya mutasi jumlah sehingga mempengaruhi kebutuhan barang.
- d. Untuk menjaga tingkat persediaan barang milik daerah pada setiap akhir tahun anggaran.
- e. Pertimbangan kemajuan teknologi

Kemudian organisasi pengelola barang harus selalu berkoordinasi dengan. Proses yang dilakukan SKPD untuk menyusun dan menghimpun Rencana

Kebutuhan Barang milik daerah untuk satu tahun anggaran yang diperlukan oleh setiap SKPD. Menetapkan standarisasi sarana dan prasarana kerja pemerintahan, proses dari uraian fungsi diatas dan implementasinya masih belum optimal dilaksanakan terlihat belum adanya pemahaman yang sama mengenai pelaksanaan tugas, karena belum adanya pedoman dan tatacara yang jelas terhadap pelaksanaan dari fungsi perencanaan ini yang seharusnya setiap pelaksanaan fungsi pengelolaan aset harus terlaksana sesuai dengan aturan pelaksanaannya.

Kemudian secara teknis dan dalam rangka implelementasi otonomi daerah seharusnya Permendagri Nomor 17 tahun 2007 tentang pedoman teknis pengelolaan barang milik daerah, harus dijabarkan secara detail dalam bentuk Peraturan Daerah (*PERDA*) dan Peraturan Walikota (*PERWAKO*) sebagai acuan dalam pelaksanaan tugas di daerah agar pelaksanaan perencanaan dan penganggaran terlaksana dengan baik². Berpijak dari uraian diatas fungsi-fungsi pengelolaan aset daerah seharusnya dirumuskan dan ditetapkan sebuah sistem,

² Berdasarkan wawancara dengan Kepala Bagian Hukum dan HAM Setdako Padang Panjang

prosedur dan tata cara melalui regulasi pengelolaan barang pada lingkungan Pemerintah Kota Padang Panjang yang jelas tahapan-tahapannya, contoh seperti³ :

- a. SKPD sebagai pengguna barang menghimpun usul rencana kebutuhan barang yang diajukan oleh kuasa pengguna barang.
- b. SKPD menyusun rencana kebutuhan barang (RKB) dan Rencana Kebutuhan Pemeliharaan Barang (RKPB) kemudian menyampaikan kepada pengelola barang.
- c. Pengguna barang menyampaikan usul rencana kebutuhan barang milik daerah kepada pengelola barang dalam bentuk RKA-SKPD sebagai Bahan penyusunan RAPBD
- d. Pengelola meneliti dan menyusun menjadi rencana daftar kebutuhan barang milik daerah dan rancangan kebutuhan pemeliharaan barang milik daerah.
- e. Setelah APBD ditetapkan, setiap SKPD, menyusun daftar rencana tahunan barang dan disampaikan kepada walikota melalui pengelola.
- f. Berdasarkan rencana tahunan barang dari semua SKPD, diteliti dan dihimpun menjadi daftar kebutuhan Barang milik daerah untuk satu tahun anggaran.
- g. Daftar kebutuhan barang tersebut dijadikan pedoman dalam pelaksanaan pengadaan dan pemeliharaan barang milik daerah.

2. Pengadaan Barang Milik Daerah

Pengadaan barang milik daerah dilaksanakan berdasarkan prinsip-prinsip efisien, efektif, transparan, bersaing, adil dan akuntabel, adapun pengadaan barang pemerintah daerah dilaksanakan oleh panitia pengadaan barang pemerintah daerah dengan kepanitiaan ditetapkan berdasarkan surat keputusan kepala daerah yang dapat dilimpahkan kepada SKPD-SKPD sebagai kuasa pengguna barang daerah. Untuk menciptakan transparansi dan akuntabilitas maka dibentuklah Panitia Pemeriksa barang dengan surat keputusan walikota yang kewenangannya dapat dilimpahkan kepada Kepala SKPD-SKPD sebagai Kuasa pengguna barang.

³ Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Bidang Pengelolaan Aset Daerah Kota Padang Panjang.

Kemudian pengguna membuat laporan hasil pengadaan kepada Walikota melalui pengelola barang daerah⁴.

Dikota Padang Panjang setelah dilakukan proses pengadaan barang sampai dengan selesai, masih banyak pengguna barang yang tidak membuat laporan terhadap tambahan barang, yang mengakibatkan tidak lengkapnya data pada organisasi pengelola aset daerah kota Padang Panjang⁵. Hal ini dipengaruhi kurangnya pengawasan pada level pengguna barang sehingga sering kali pengelolaan aset diabaikan dan terjadi kelalaian-kelalaian dari personil pengelola barang sehingga berdampak kepada kinerja organisasi⁶. Seharusnya pelaksanaan pengelolaan aset harus ditingkatkan melalui pengawasan yang mengacu kepada regulasi pengelolaan aset Kota Padang Panjang.

Dari uraian fungsi diatas pengadaan barang milik daerah juga seharusnya memiliki regulasi yang mengatur prosedur dan tata cara dari pelaksanaan pengadaan tersebut, sehingga adanya pemahaman yang sama bagi personil pengelola terhadap proses pengadaan, kemudian perlunya peningkatan pengawasan dan sanksi. Adapun prosedur dan tata cara yang harus dilaksanakan sebaiknya dilengkapi secara tertulis seperti⁷ :

- a. Panitia pengadaan menyelenggarakan tender/lelang dan mengambil keputusan dalam suatu rapat sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- b. Keputusan rapat dituangkan dalam berita acara lelang mengenai calon pemenang atas dasar harga terendah dikaitkan dengan harga perkiraan

⁴ Berdasarkan Permendagri Nomor 17 Tahun 2007 tentang Pedoman teknik pengelolaan barang milik daerah.

⁵ Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Bidang Pengelolaan Aset Daerah Kota Padang Panjang.

⁶ Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Sekretaris Kota Padang Panjang.

⁷ Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Bidang Pengelolaan Aset Daerah Kota Padang Panjang.

sendiri (*HPS*) yang dapat dipertanggungjawabkan untuk kualitas barang yang dibutuhkan. Yang berita acaranya disampaikan kepada walikota melalui sekretaris daerah

- c. Pelaksanaan pengadaan dilakukan dengan cara membuat surat perjanjian yang ditanda tangani oleh walikota atau pengelola.
- d. Sepanjang pengadaan tidak dilakukan melalui lelang, maka pelaksanaan pengadaan dilakukan dengan surat perintah kerja yang ditandatangani oleh kepala SKPD.

3. Penerimaan dan Penyaluran

Hasil pengadaan barang diterima oleh penyimpan barang yang berkewajiban melaksanakan tugas administrasi penerimaan barang milik daerah dan menyimpan pada tempat yang telah disediakan. Kemudian hasil pengadaan barang milik daerah yang tidak bergerak diterima oleh kepala SKPD dan dilaporkan kepada Walikota untuk ditetapkan pengunanya. Seringkali pengawasan terhadap Penerimaan dan penyaluran barang dikota Padang Panjang tidak berjalan disebabkan karena acuan dan pedoman untuk melakukan pengawasan seperti PERDA dan PERWAKO belum ada. Seharusnya untuk fungsi dan tahapan untuk melakukan fungsi penerimaan dan penyaluran ini harus dijelaskan tahapannya seperti⁸ :

- a. Hasil pengadaan barang diterima oleh penyimpan barang yang ditunjuk oleh kepala SKPD.
- b. Barang yang akan diterima harus disertai dokumen yang jelas.
- c. Rekanan menyerahkan barang hasil pengadaan kepada KPA dalam suatu Berita Acara diketahui oleh kepala SKPD selaku penanggungjawab kegiatan.
- d. Kemudian penyimpan barang menerima barang dalam suatu berita acara serah terima barang dalam suatu berita acara serah terima barang dengan melampirkan dokumen.

⁸ Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Bidang Pengelolaan Aset Daerah Kota Padang Panjang.

Kemudian untuk kegiatan penyaluran barang milik daerah oleh penyimpan barang dilaksanakan atas dasar surat perintah untuk melakukan pengeluaran barang yang dikeluarkan oleh kuasa pengguna barang disertai dengan berita acara serah terima dan seluruh kegiatan penyimpanan dan penyaluran barang ini wajib melaporkan sisa barang kepada pengelola barang melalui pembantu pengelola barang. Adapun kegiatan-kegiatan yang terkait dengan penyaluran barang meliputi :

- a. Menyelenggarakan penyaluran barang kepada unit kerja
- b. Menyelenggarakan administrasi penyaluran dengan tertib dan rapi
- c. Membuat laporan realisasi penyaluran barang milik daerah.

Adapun format dokumen-dokumen penerimaan, penyimpanan dan penyaluran barang adalah⁹ :

- a. Surat keputusan pembentukan panitia pemeriksaan barang yang dikeluarkan oleh Kuasa Pengguna Barang.
- b. Berita acara pemeriksaan barang
- c. Buku penerimaan barang
- d. Buku pengeluaran barang
- e. Buku barang inventaris
- f. Buku barang pakai habis
- g. Kartu barang
- h. Kartu persediaan barang
- i. Laporan semester tentang penerimaan barang dan pengeluaran barang inventaris.
- j. Laporan semester tentang penerimaan barang dan pengeluaran barang pakai habis
- k. Bukti pengambilan barang dari gudang
- l. Berita acara serah terima gudang
- m. Berita acara serah terima terdapat selisih
- n. Surat pernyataan pengantian penyimpanan barang sementara
- o. Berita acara pemeriksaan barang yang berubah keadaan
- p. Berita acara pemeriksaan barang karena bencana
- q. Surat perintah pengeluaran

⁹ Berdasarkan Permendagri Nomor 17 Tahun 2007 tentang Pedoman Teknik Pengelolaan Barang Milik Daerah.

4. Penggunaan Barang

Barang milik daerah ditetapkan status penggunaannya untuk menyelenggarakan tugas pokok dan fungsi SKPD dan dapat dioperasikan oleh pihak lain dalam rangka mendukung pelayanan umum, dan status penggunaan barang ditetapkan dengan keputusan Kepala Daerah. Fungsi ini kurang optimal dilakukan karena adanya persepsi dari pengelolaan barang, bahwa penataan pengguna aset ini tidak begitu penting untuk dilaksanakan karena selama ini penetapan pengguna dilakukan secara subjective oleh kuasa barang. Hal ini disebabkan karena tidak ada regulasi yang mengatur secara detail dan jelas tentang prosedur dan tatacara pengelolaan aset sehingga mengakibatkan tidak berjalannya pengawasan. Sejak tahun 2008 sampai dengan sekarang organisasi pengelolaan aset di Kota Padang Panjang dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya belum mempunyai Perda dan Perwako yang mengatur lebih detail dan teknis tentang penggunaan barang ini, seperti¹⁰ :

- a. Pengaturan penggunaan tanah dan bangunan secara teknis baik sanksi, mekanisme dan lain-lain yang dirasa perlu.
- b. Penggunaan Kendaraan baik tata cara pemindah tangan, lelang, dan mekanisme lainnya yang dirasa perlu ditetapkan.
- c. Penggunaan barang inventaris lainnya.

Dari uraian diatas tugas dan fungsi penggunaan barang ini juga dibutuhkan kepemimpinan yang bagus karena kepemimpinan dapat menimbulkan komitmen dalam suatu organisasi untuk pelaksanaan tugas dan fungsi pengelolaan aset, salah satunya termasuk pelaksanaan proses administrasi birokrasi sangat penting diperbaiki, hal ini dapat dilihat bahwa tanpa kepemimpinan dalam organisasi

¹⁰ Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Bidang Pengelolaan Aset Daerah Kota Padang Panjang.

adalah kumpulan orang-orang dan mesin-mesin yang tidak teratur, kacau balau dan kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi atau membujuk orang lain untuk mencapai tujuan dengan antusias, ini merupakan faktor manusiawi yang mengikat sebagai suatu kelompok bersama dan memotivasi mereka dalam pencapaian tujuan¹¹. Kemudian untuk penggunaan barang di Kota Padang Panjang seharusnya mekanisme dan tata cara yang dilaksanakan harus jelas cara pelaksanaannya. kemudian untuk pelaksanaan fungsi penggunaan barang ini juga membutuhkan kepemimpinan yang tegas dan adil serta manajemen pencapaian tujuan pengelolaan aset, disamping itu juga butuh penegasan-penegasan serta komitmen dari kuasa barang untuk dapat menghimbau seluruh kepala SKPD selaku kuasa pengguna barang agar dapat mengelola aset dengan baik¹².

5. Penatausahaan

Fungsi penatausahaan yang merupakan salah satu fungsi dari pengelolaan aset daerah dimana kuasa pengguna barang melakukan pendaftaran dan pencatatan barang milik daerah ke dalam daftar barang pengguna (*DBP*) Daftar barang kuasa pengguna (*DBKP*) menurut penggolongan dan kodifikasi barang dan dimuat dalam Kartu Inventaris Barang yang kemudian di rekapitulasi oleh organisasi pengelolaan barang dengan mengeluarkan rekapitulasi aset tetap keadaan per 31 desember 2009 yang diterbitkan oleh organisasi pengelola aset

¹¹ Pendapat Davis (1972:100) dalam buku *Kepemimpinan Birokrasi* Karangan Harbani Pasolog, Tahun 2008

¹² Berdasarkan hasil wawancara dengan Sekretaris Kota Padang Panjang.

daerah kota padang panjang berdasarkan hasil dari pembukuan, pencatatan dan pelaporan dari kuasa pengguna barang.

Kemudian dalam fungsi penatausahaan mempunyai tiga bagian yaitu Pembukuan, Inventarisasi dan pelaporan untuk memudahkan proses pendaftaran, pencatatan dan pelaporan barang milik daerah secara akurat dan cepat seharusnya mempergunakan aplikasi Sistem Informasi Manajemen Barang Daerah (SIMBADA)¹³. Di kota padang panjang pelaksanaan pembukuan, pencatatan dan pelaporan ini belum memiliki edaran yang tegas dari pimpinan kepada seluruh SKPD selaku kuasa pengguna barang yang menegaskan pengelolaan aset dengan baik, sementara penatausahaan aset merupakan kunci terlaksananya sebagian besar dari fungsi-fungsi lain dalam pengelolaan aset daerah dan ini dipengaruhi oleh komitmen pemerintah daerah dan masih lemahnya perhatian dan pengawasan terhadap aset, terbukti juga dengan belum adanya tata cara pengelolaan aset di kota padang panjang yang selama masih mengacu kepada Permendagri¹⁴.

Kejelasan tujuan organisasi merupakan salah satu faktor penentu dalam pencapaian kinerja, disebabkan karena pegawai yang tidak mengetahui dengan jelas tujuan pekerjaan yang hendak dicapai, maka tujuan yang tercapai tidak efisien dan efektif kemudian pelaksanaan fungsi penatausahaan kurang optimal juga disebabkan oleh ketidak mengertian serta kurangnya kompetensi personil terhadap pengelolaan barang sehingga tidak terlaksananya laporan bulanan barang kepada pengelola aset yang berpengaruh terhadap keakuratan data aset kota Padang Panjang.

¹³ Permendagri Nomor 17 Tahun 2007 Tentang Pedoman teknis pengelolaan barang milik daerah.

¹⁴ Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Bidang Pengelolaan Aset daerah kota padang panjang.

Seharusnya pengelolaan aset daerah membuat penjelasan tertulis dan mensosialisasikan melalui bimbingan teknis, pelatihan-pelatihan khusus tentang sebuah sistem yang sistematis terhadap kartu inventaris barang, kartu inventaris ruangan dimana masing-masing dari kartu inventaris tersebut dicatat secara terpisah agar aset yang dimiliki tersebut jelas berasal dari mana karna tidak semua barang merupakan aset daerah dilihat dari asal perolehannya. Kemudian mekanisme dalam pelaksanaan pengumpulan data dari satuan kerja terendah secara berjenjang dilakukan harus tepat waktu dimulai dari¹⁵ :

- a. Laporan dari seluruh Kelurahan yang berada pada wilayah pemerintah Kota Padang Panjang kemudian direkap melalui organisasi pengelolaan barang daerah.
- b. Laporan dari seluruh Kecamatan yang berada pada wilayah pemerintah kota Padang Panjang kemudian direkap melalui organisasi pengelolaan barang daerah.
- c. Laporan dari seluruh Sekolah Negeri yang berada pada seluruh wilayah pemerintah Kota Padang Panjang kemudian direkap melalui organisasi pengelolaan barang daerah.
- d. Laporan kuasa pengguna barang dari kantor UPTD yang ada pada seluruh kota Padang Panjang.
- e. Laporan kuasa pengguna barang pada Masing-masing SKPD se kota Padang Panjang.
- f. Laporan dari kuasa pengguna barang pada Sekretariat Daerah Kota Padang Panjang
- g. Terakhir data-data diatas dikelola oleh organisasi pengelola aset daerah Kota Padang Panjang untuk direkapitulasi menjadi laporan aset tetap pemerintah kota Padang Panjang pada tahun berjalan, maka untuk terciptanya akuntabilitas pengelolaan aset daerah dilaksanakan pembukuan, pencatatan dan pembukuan, proses ini harus dilakukan dengan sungguh-sungguh oleh Kuasa Pengguna Barang (KPB) yaitu Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD).

¹⁵ Berdasarkan hasil wawancara dengan bapak arman selaku personil pengelola barang pada SKPD selaku Kuasa pengguna barang pada BKPPD kota padang panjang.

6. Pemanfaatan Barang

Salah satu fungsi pengelolaan aset daerah adalah fungsi Pemanfaatan yang merupakan salah satu fungsi yang terdiri dari bentuk-bentuk pemanfaatan barang milik daerah berupa¹⁶ :

a. Sewa

- dimana barang milik daerah baik barang bergerak maupun tidak bergerak yang belum dimanfaatkan oleh pemerintah daerah, dapat disewakan kepada pihak ketiga sepanjang menguntungkan daerah.
- Barang milik daerah yang disewakan, tidak merubah status kepemilikan barang daerah.
- Penyewaan barang milik daerah berupa tanah, bangunan dilaksanakan oleh pengelola setelah mendapat persetujuan dari kepala daerah
- Penyewaan barang milik daerah atas sebagian tanah, bangunan yang masih dipergunakan oleh pengguna, dilaksanakan oleh pengguna setelah mendapat persetujuan dari pengelola.
- Jangka waktu penyewaan barang milik daerah paling lama 5 tahun dan dapat diperpanjang.
- Penyewaan dilaksanakan berdasarkan surat perjanjian sewa-menyewa
- Hasil penerimaan sewa disetor ke kas daerah

b. Pinjam Pakai

- Barang milik daerah dapat dipinjamkan untuk kepentingan penyelenggaraan pemerintahan daerah.
- Pinjam pakai barang milik daerah dilaksanakan oleh pengelola setelah mendapat persetujuan kepala daerah.
- Barang milik daerah yang dipinjamkaikan tidak merubah status kepemilikan barang daerah.
- Jangka waktu pinjam pakai barang milik daerah paling lama 2 tahun dan dapat diperpanjang.
- Pelaksanaan pinjam pakai dilakukan berdasarkan surat perjanjian dengan Kuasa barang daerah.

¹⁶ Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 17 tahun 2007 tentang Pedoman Teknis Pengelolaan Barang Milik Daerah.

c. **Kerjasama Pemanfaatan**

- Kerjasama pemanfaatan atas barang milik daerah dilaksanakan apabila terjadi tidak tersedianya dana dalam APBD untuk memenuhi biaya operasional, pemeliharaan dan perbaikan yang diperlukan terhadap barang milik daerah, kemudian penetapan mitra kerjasama diputuskan melalui tender.
- Biaya pengkajian penelitian, penaksir dan pengumuman tender dibebankan pada anggaran pendapatan dan belanja daerah.
- Biaya yang berkenaan dengan persiapan dan pelaksanaan penyusunan surat perjanjian, konsultan dibebankan pada pihak ketiga.
- Selama jangka waktu pengoperasian, mitra kerjasama pemanfaatan dilarang menjaminkan atau mengadaikan barang milik daerah yang menjadi objek kerjasama pemanfaatan.
- Jangka waktu kerjasama pemanfaatan paling lama 30 tahun sejak perjanjian ditandatangani dan dapat diperpanjang.

Dikota Padang Panjang fungsi ini belum sepenuhnya terlaksanakan oleh organisasi pengelola barang sesuai dengan fungsi, disebabkan masih banyaknya perbedaan pemahaman dari personil pengelola barang dan pengguna barang sendiri tentang prosedur dan tatacara penyewaan yang harus dilakukan, sejauh ini dikota Padang Panjang untuk pelaksanaan fungsi ini masih banyak yang melakukan kebijakan ditingkat pengguna¹⁷. Menurut penulis untuk menyamakan persepsi dan meningkatkan pengawasan pengelola barang harus dirumuskan dan ditetapkan regulasi tentang mekanisme, prosedur dan tata cara pelaksanaan fungsi pemanfaatan secara detail dan jelas, seperti :

- a. Prosedur dan tata cara penyewaan sebagai bahan acuan bagi personil pengelola pengguna barang.
- b. Prosedur dan Tata cara pinjam pakai barang milik daerah sebagai bahan acuan bagi personil pengelola pengguna barang
- c. Prosedur dan tata cara kerjasama pemanfaatan

¹⁷ Berdasarkan hasil wawancara dengan bapak Arman selaku personil pengelola barang di BKPPD Kota Padang Panjang.

dengan dirumuskan dan ditetapkannya prosedur dan tata cara implementasi dari fungsi penyewaan ini setidaknya dapat menjadi pedoman pelaksanaan fungsi penyewaan seperti proses sewa, pinjam pakai dan kerjasama pemanfaat. Kemudian perlunya peningkatan bimbingan teknis tentang pengelolaan aset daerah untuk menyamakan persepsi dan pedoman pelaksanaan pada level pengguna barang daerah.

7. Pengamanan dan Pemeliharaan Barang

Pengamanan merupakan salah satu fungsi dalam pengelolaan aset dimana pengelola, pengguna dan kuasa pengguna barang wajib melakukan pengamanan barang milik daerah baik secara administrasi, fisik maupun hukum. Begitu juga dengan fungsi pemeliharaan dimana pengelola, pengguna dan kuasa pengguna bertanggungjawab atas pemeliharaan barang milik daerah yang ada dibawah penguasaannya. Di kota padang panjang seluruh dokumen aset yang terletak pada masing-masing SKPD selaku kuasa pengguna barang masih belum terletak pada organisasi pengelola aset yang seharusnya untuk memudahkan pengawasan dan pengendalian aset dokumen tersebut harus ditarik pada organisasi pengelolaan aset agar dilakukan langkah pengamanan secara administratif, kemudian untuk pengamanan fisik dilakukan oleh kuasa pengguna barang.

Di kota Padang Panjang untuk melakukan pengamanan terhadap aset pemerintah daerah telah melakukan perjanjian kerjasama antara Pemerintah Kota Padang Panjang dengan PT. Asuransi Bangun Askrida Cabang Padang Nomor 34/05/BPKD-I/2008 dan Nomor 02/PKS/ABA-PDG/I-2008 tentang Program Asuransi Kebakaran, Gempa Bumi dan Kendaraan bermotor aset Pemerintah

Kota Padang panjang¹⁸, namun menurut penulis langkah pengamanan dan pemeliharaan ini seharusnya lebih diatur secara teknis dan tertulis dengan menjelaskan secara detail lingkup pengamanan dan pemeliharaan baik dari segi administratif, fisik dan hukum agar dapat menjadi pedoman bagi kuasa pengguna barang yang lain.

Kemudian tidak adanya sistem informasi barang mengurangi efektifitas, pengendalian pengelolaan barang sehingga untuk fungsi pengamanan tidak berjalan optimal, sistem informasi barang harus dimiliki untuk memudahkan pemeliharaan, pengendalian, efektifitas dan pengamanan terhadap data dari barang daerah dengan menggunakan software atau aplikasi yang mempermudah pengentrian barang dengan sistem online ke seluruh SKPD selaku pengguna barang sehingga setiap mobilitas dari perubahan data aset selalu terkendali dan terpelihara.

8. Penilaian

Fungsi penilaian dilakukan dalam rangka penyusunan neraca pemerintah daerah pada akhir tahun, pemanfaatan dan pemindahtanganan barang milik daerah. Kemudian penilaian barang milik daerah dilaksanakan oleh tim yang ditetapkan oleh Kepala Daerah (*Walikota*) dan dapat melibatkan tim penilai independen yang bersertifikat dibidang penilaian aset (*Konsultan*) dan hasil dari penilaian barang milik daerah ditetapkan dengan keputusan kepala daerah. Di kota Padang Panjang fungsi penilaian barang ini dapat dikatakan telah berjalan dengan baik dengan adanya dokumen penjualan kendaraan-kendaraan perorangan dinas milik

¹⁸ Wawancara dengan Kepala Bagian Hukum Setdako Padang Panjang.

Pemerintah Kota Padang Panjang. Namun dari dokumen-dokumen penilaian dan penjualan belum terlihat aset lain selain dari kendaraan roda dua dan kendaraan roda empat, menurut penulis fungsi ini masih dilakukan pada tahap penjualan aset-aset kendaraan tertentu jadi belum mencakup secara global baik yang bergerak maupun yang tidak bergerak. Kemudian dari proses penilaian barang dan tim penilai harus lebih dijelaskan klasifikasi dan persyaratan teknis yang diperbolehkan menjadi tim penilai barang untuk kota Padang Panjang, hal ini harus diatur pada regulasi ditingkat daerah yang melaksanakannya¹⁹.

Hal diatas sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor kepemimpinan yang masih belum memiliki komitmen-komitmen kuat dan aturan yang jelas agar pengelolaan aset daerah khusus nya terhadap fungsi penilaian ini karena untuk penilai aset bukan hanya berlaku untuk kendaraan bermotor saja tetapi juga termasuk aset bergerak dan tidak bergerak, oleh karena itu di organisasi pengelolaan aset kota Padang Panjang sangat diperlukan kepemimpinan dan komitmen agar personil pengelola dapat melakukan tugas dengan serius dan bekerja sesuai dengan fungsinya. Di kota Padang Panjang kepemimpinan dan komitmen belum berjalan karena belum ada regulasi yang mengatur tentang pengelolaan aset di tingkat kota Padang Panjang sehingga belum dapat diukur tingkat keberhasilan sebuah organisasi sesuai dengan tujuannya dari pengelolaan aset daerah di Kota Padang Panjang.

¹⁹ Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Bidang Pengelolaan Aset Daerah Kota Padang Panjang.

9. Penghapusan

Fungsi penghapusan barang milik daerah dilakukan apabila barang sudah tidak berada dalam penguasaan pengguna barang, kemudian barang milik daerah tersebut dihapuskan apabila terjadi peralihan kepemilikan, pemusnahan dan proses ini dilaksanakan dengan keputusan pengelola dengan mengatas namakan kepala daerah. Di kota Padang Panjang fungsi ini belum maksimal disebabkan proses penghapusan harus membentuk panitia penghapusan barang sehingga setiap kuasa pengguna barang mengusulkan barang yang akan dihapuskan, maka harus menunggu proses yang cukup lama, juga disebabkan penghapusan harus meminta persetujuan dari badan legislatif²⁰.

Dengan permasalahan ini, penghapusan barang milik daerah ini harus ada sebuah tanggungjawab dan aturan yang harus dibuat Pemerintah Daerah dan DPRD memiliki controlling pelaksanaan fungsi penghapusan dengan merencanakan sebuah Prosedur dan Tatacara untuk melakukan proses penghapusan barang milik daerah sehingga dalam proses penghapusan tidak perlu harus meminta persetujuan dari badan legislatif lagi. Kemudian dalam fungsi penghapusan ini pelaksana dan penanggungjawab belum diberikan pelimpahan wewenang dari Walikota kepada pengelola aset untuk melakukan eksekutor dalam pengambilan kebijakan penghapusan yang seringkali menyebabkan fungsi penghapusan ini selalu terlambat dilaksanakan sehingga tidak validnya data yang ada dengan realita barang yang ada setiap tahunnya²¹.

²⁰ Berdasarkan hasil wawancara dengan Ketua Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) Kota Padang Panjang.

²¹ Wawancara bersama bapak ahmad taufik selaku kepala bidang pengelola aset kota padang panjang.

10. Pemindahtanganan

Fungsi pemindahtanganan yang merupakan rangkaian dan tindak lanjut dari fungsi penghapusan barang meliputi Penjualan, Tukar menukar, Hibah dan Penyertaan modal pemerintah daerah. Di Kota Padang Panjang fungsi pemindahtanganan yang sering dilakukan adalah proses penjualan kendaraan perorangan dinas dan kendaraan perorangan dinas operasional hal ini terlihat dari banyaknya dokumen-dokumen penjualan selama tahun 2009²². Untuk fungsi ini masih mengacu kepada permendagri 17 tahun 2007 dimana pemindahtanganan boleh dilakukan apabila umur kendaranya telah melebihi masa 5 tahun. Untuk lebih efisiennya pengelolaan anggaran APBD khusus dikota padang panjang kita seharusnya mengkaji kembali umur kendaraan yang bisa dilelang setidaknya 10 tahun baru boleh dilelang²³.

Agar terciptanya efisiensi anggaran APBD sebaiknya pengkajian ulang terhadap masa pemindahtanganan dari kendaraan dinas, baik kendaraan dinas perorangan dan operasional dinas dengan merumuskan aturan yang tentang sistem, prosedur dan mekanisme pelaksanaan dari fungsi pemindahtanganan. ini agar budaya kepentingan kekuasaan tidak selalu menjadi prioritas dalam setiap pelaksanaan pemindahtanganan aset milik daerah kota Padang Panjang. Kemudian faktor budaya organisasi dan aparatur pegawai negeri sipil dimasa otonomi daerah sangat cenderung asal bapak senang sehingga setiap proses lelang atau pemindahtanganan selalu ada diskriminasi.

²² Dokumen penjualan kendaraan perorangan dinas milik pemerintah daerah kota padang panjang yang diajukan kepada walikota padang panjang , selama tahun 2009

²³ Berdasarkan hasil wawancara dengan ketua Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) kota padang panjang

11. Pembinaan, Pengendalian dan Pengawasan

Fungsi ini merupakan kewenangan untuk melakukan pemantauan dan investigasi atas pelaksanaan penggunaan, pemanfaatan dan pemindahtanganan barang milik daerah yang dilakukan oleh aparatur pengawas fungsional. Salah satu fungsi pengelolaan kurang maksimal disebabkan karna kurangnya pengawasan serta tidak ada pedoman teknis pelaksanaan sehingga membuat pemahaman yang bervariasi pada level pengguna barang. Kemudian dari segi pembinaan seharusnya sosialisasi dan pelatihan menjadi perhatian khusus untuk personil pengelolaan aset agar mendapat pemahaman yang sama sehingga menghasilkan penataan yang baik terhadap pengelolaan aset daerah. Kecenderungan para pengguna barang memiliki persepsi bahwa aset belum begitu penting untuk dilaksanakan²⁴.

12. Pembiayaan

Untuk pelaksanaan tertib administrasi pengelolaan barang milik daerah disediakan anggaran yang dibebankan pada Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) baik fungsi pengamanan dan pemeliharaan seluruhnya dibebankan pada APBD kota Padang Panjang.

13. Tuntutan Ganti Rugi

Setiap kerugian daerah akibat kelalaian, penyalahgunaan, pelanggaran hukum atas pengelolaan barang milik daerah diselesaikan melalui ganti rugi sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

²⁴ Berdasarkan wawancara dengan bapak arman selaku personil pengelola barang di BKPPD kota Padang Panjang

C. Faktor-Faktor Penyebab Kurang Optimalnya Implementasi Fungsi Organisasi Pengelolaan Aset Daerah di Kota Padang Panjang.

Berdasarkan hasil pengumpulan data dan informasi melalui wawancara dan observasi dilapangan diperoleh faktor-faktor penyebab kurang optimalnya pengelolaan aset di Kota Padang Panjang antara lain :

1. Regulasi

Pengelolaan aset di Kota Padang Panjang belum memiliki regulasi berbentuk Perda dan Perwako sehingga Implementasi fungsi pengelolaan aset yang terdiri dari Perencanaan dan Penganggaran kebutuhan aset, pengadaan aset, penerimaan penyimpanan dan penyaluran aset, Penggunaan aset, Penatausahaan aset, pemanfaat aset, pengamanan dan pemeliharaan aset, penilaian aset, penghapusan aset, pemindahtanganan aset, pembinaan pengawasan dan pengendalian aset, pembiayaan aset dan tuntutan ganti rugi seperti yang diuraikan diatas belum optimal dilaksanakan.

Regulasi pengelolaan aset di Kota Padang Panjang sangat perlu sebagai pedoman, mekanisme dan tatacara yang jelas untuk pelaksanaan fungsi-fungsi pengelolaan aset. Sedangkan kota Padang Panjang belum memiliki Peraturan Daerah dan Peraturan Walikota tentang pedoman, mekanisme, tatacara teknis tentang pelaksanaan fungsi-fungsi pengelolaan barang milik daerah²⁵. Kemudian dengan dibuatnya Perda dan Perwako dapat mengoptimalkan Implementasi fungsi dari pengelolaan aset di Kota Padang Panjang.

²⁵ Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Bagian Hukum dan HAM setdako Padang Panjang.

2. Pengawasan

Belum terlaksananya fungsi penatausahaan aset daerah di kota Padang Panjang, salah satunya adalah membuat laporan rutin aset, pengumpulan data aset, pencatatan dan melakukan inventarisasi aset yang bergerak maupun yang tidak bergerak, kondisi-kondisi ini disebabkan oleh kurangnya pengawasan dan belum ada pedoman teknis terhadap implementasi fungsi-fungsi pengelolaan aset daerah sehingga pengelolaan aset daerah di Kota Padang Panjang belum berjalan optimal. kemudian salah satu dasar melakukan pengawasan terhadap implementasi fungsi-fungsi ini adalah Peraturan Daerah (*PERDA*) dan Peraturan Walikota (*PERWAKO*) yang mengatur tentang Mekanisme, Prosedur dan Tatacara pengelolaan aset daerah di Kota Padang Panjang.

Kemudian belum adanya Peraturan Daerah dan Peraturan Walikota Padang Panjang sebagai dasar dan pedoman teknis implementasi fungsi-fungsi pengelolaan aset daerah membuat pengawasan terhadap pelaksanaan fungsi pengelolaan aset tidak berjalan, sementara salah satu yang harus dilakukan dalam rangka optimalisasi pengelolaan aset daerah di Kota Padang Panjang adalah Meningkatkan pengawasan (*Controlling*) serta sanksi-sanksi yang tegas terhadap personil pengelolaan aset daerah yang melakukan kelalaian dan kesalahan dalam pelaksanaan tugas-tugas pengelolaan aset daerah.²⁶

²⁶ Berdasarkan wawancara bersama bapak ahmad taufik, SE selaku kepala bidang pengelola aset daerah kota Padang Panjang.

3. Mutasi dan Rotasi Jabatan

Seringnya terjadi mutasi dan rotasi bagi personil pengelolaan aset dapat menimbulkan pemahaman yang berbeda pada masing-masing personil yang dimutasikan disebabkan masing-masing personil memiliki pengalaman yang berbeda-beda, seperti bagi personil yang baru pastinya akan belajar kembali untuk melaksanakan tugas fungsi pengelolaan aset, artinya mutasi yang dilakukan tanpa harus melihat apakah personil tersebut mampu atau tidak. Kondisi dan rentan mutasi yang dilakukan seringkali tidak memperhatikan untuk pencapaian keberhasilan dari tugas dan fungsi pengelolaan aset tapi hanya untuk pengisian jabatan saja²⁷.

Kemudian seringkali dilakukan mutasi juga mengakibatkan serah terima antara pindah datang personil baru dan yang lama tidak pernah selesai antara kedua belah pihak baik dari segi administrasi data aset yang diserahkan. Kondisi ini sangat perlu menjadi perhatian karena salah satu tujuan pengelolaan aset adalah membuat data aset lengkap dan valid.

4. Persepsi

Persepsi adalah proses saat individu mengatur dan menginterpretasikan sensoris guna memberikan arti bagi lingkungan mereka. Adanya persepsi pengelolaan barang bahwa aset ini tidak begitu penting untuk dilaksanakan karena selama ini tidak adanya regulasi yang mengatur secara detail dan teknis tentang tata cara pengelolaan barang.

²⁷ Berdasarkan hasil wawancara dengan bapak arman selaku personil pengelola barang di BKPPD kota Padang Panjang.

Sejak tahun 2008 sampai dengan sekarang organisasi pengelolaan aset di Kota Padang Panjang dalam pelaksanaan tugas dan fungsi ini belum mempunyai Perda dan Perwako tentang tata cara pengelolaan barang di kota Padang Panjang sebagai dasar melaksanakan pengawasan di Kota Padang Panjang. Rendahnya tingkat pengawasan dan sanksi terhadap pelaksanaan fungsi pengelolaan aset di Kota Padang Panjang ini sehingga menimbulkan persepsi di tingkat personil pengelola barang bahwa aset tidak begitu penting untuk di kelola dengan baik²⁸. Dengan terciptanya persepsi dikalangan pengelola barang sangat berdampak kepada pelaksanaan tugas dari fungsi-fungsi pengelolaan aset di Kota Padang Panjang, sehingga berdampak menjadi tidak optimalnya pengelolaan aset di Kota Padang Panjang.

5. Komitmen

Kejelasan tujuan organisasi dan komitmen merupakan salah satu faktor penentu dalam pencapaian kinerja organisasi. Pengelolaan aset di Kota Padang Panjang belum memiliki komitmen yang kuat bagaimana untuk melakukan pengelolaan aset dengan baik sesuai dengan asas-asasnya, hal ini dapat dilihat dari belum adanya edaran yang tegas dari pimpinan kepada seluruh SKPD selaku kuasa pengguna barang agar melakukan pengelolaan aset dengan baik.

Masih lemahnya perhatian dan pengawasan terhadap pengelolaan aset, terbukti juga dengan belum adanya Peraturan Daerah dan Peraturan Walikota Padang Panjang tentang mekanisme, tata cara dan prosedur pengelolaan aset di Kota Padang Panjang, selama ini hanya mengacu kepada Permendagri Nomor 17

²⁸ Berdasarkan wawancara dengan kepala bidang pengelolaan aset Kota Padang Panjang

Tahun 2007 tentang Pedoman Teknis Pengelolaan Barang Daerah, sehingga kurang optimalnya pengelolaan aset daerah²⁹. Hal lain juga dapat dilihat dari kurangnya pelaksanaan rapat evaluasi secara rutin tentang pengelolaan aset di Kota Padang Panjang³⁰.

6. Kompetensi

Di kota Padang Panjang fungsi-fungsi ini belum maksimal dilaksanakan oleh organisasi pengelola barang disebabkan masih banyak timbul ketidakmengertian baik dari personil pengelola barang dan pengguna barang sendiri tentang bagaimana mekanisme, prosedur dan tata cara pelaksanaan, sejauh ini di kota padang panjang untuk pelaksanaan fungsi ini masih banyak yang melakukan kebijakan-kebijakan ditingkat pengguna³¹.

7. Sistem Informasi Barang

Dokumen aset yang terletak pada masing-masing SKPD selaku kuasa pengguna barang masih belum terpusat pada organisasi pengelola aset daerah, seharusnya untuk memudahkan pengawasan dan pengendalian dokumen aset tersebut harus kumpulkan pada organisasi pengelolaan aset untuk dilakukan pengamanan secara administratifnya sedangkan untuk pengamanan fisik dilakukan oleh kuasa pengguna barang. Kemudian untuk menunjang fungsi

²⁹ Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Bidang Pengelolaan Aset daerah kota Padang Panjang.

³⁰ Berdasarkan wawancara dengan bapak arman selaku pengelola barang di BKPPD Kota Padang Panjang.

³¹ Berdasarkan hasil wawancara dengan bapak Arman selaku personil pengelola barang di BKPPD Kota Padang Panjang.

penatausahaan aset sangat dibutuhkan Sistem Informasi Barang agar memudahkan pengendalian dan validasi data aset di Kota Padang Panjang.

Akibat tidak ada sistem informasi barang mengurangi efektifitas, pengendalian data pengelolaan barang sehingga untuk fungsi pengamanan tidak berjalan optimal, sistem informasi barang harus dimiliki untuk memudahkan efektifitas dan pengendalian data aset daerah dengan menggunakan software atau aplikasi untuk pengentrian data aset³².

8. Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi atau membujuk orang lain untuk mencapai tujuan dengan antusias, ini merupakan faktor manusiawi yang mengikat sebagai suatu kelompok bersama dan memotivasi mereka dalam pencapaian tujuan³³.

Pelaksanaan fungsi pemindahtanganan salah satunya Penjualan aset belum terlihat aset lain selain dari kendaraan roda dua dan kendaraan roda empat³⁴. Menurut penulis fungsi ini masih dilakukan pada penjualan aset-aset tertentu jadi belum mencakup secara global baik yang bergerak maupun yang tidak bergerak. Kemudian dari proses penilaian dan tim penilai harus lebih dijelaskan klasifikasi dan persyaratan teknis yang diperbolehkan menjadi tim penilai untuk kota Padang Panjang³⁵.

³² Berdasarkan wawancara dengan kepala bidang aset kota Padang Panjang.

³³ Pendapat Davis (1972:100) dalam buku Kepemimpinan Birokrasi Karangan Harbani Pasolog, Tahun 2008

³⁴ Dokumen lelang aset daerah tahun 2009.

³⁵ Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Bidang Pengelolaan Aset Daerah Kota Padang Panjang.

Hal ini sangat dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan yang masih belum memiliki komitmen dan ketegasan agar pengelolaan aset khusus terhadap fungsi penilaian, karena untuk penilai dan pelelangan aset bukan hanya berlaku untuk kendaraan bermotor saja tetapi juga termasuk aset bergerak dan tidak bergerak, oleh karena itu di organisasi pengelolaan aset kota padang panjang sangat diperlukan kepemimpinan yang inovatif serta memiliki komitmen pelaksanaan fungsi-fungsi pengelolaan aset agar berjalan dengan baik. Untuk mengoptimalkan pelaksanaan fungsi pengelolaan aset ini tidak terlepas dari faktor manajerial kepemimpinan.

9. Tanggungjawab

Proses kebijakan yang lama pada pelaksanaan fungsi pengelolaan aset diakibatkan belum adanya pelimpahan tanggungjawab kepada pengelola aset untuk mengambil eksekusi pada hal-hal urgensi seperti penghapusan dan pemindahtanganan, sehingga setiap rumusan kebijakan harus melalui proses birokrasi yang cukup lama sampai kepada meminta persetujuan dari badan legislatif³⁶.

Dengan permasalahan ini seharusnya untuk pelaksanaan fungsi penghapusan barang milik daerah harus adanya pelimpahan tanggungjawab kerana dengan adanya tanggungjawab tim kerja akan memiliki motivasi kerja yang tinggi. Aturan yang harus dibuat agar Pemerintah Daerah tidak perlu meminta persetujuan DPRD terhadap pelaksanaan fungsi penghapusan dengan

³⁶ Berdasarkan hasil wawancara dengan Ketua Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) Kota Padang Panjang.

membuat dan menetapkan sebuah Perda dan Perwako Sehingga untuk melakukan proses penghapusan barang milik daerah memiliki mekanisme, tata cara dan prosedur serta tanggungjawab yang jelas.

Tidak adanya pelimpahan tanggungjawab pelaksanaan fungsi penghapusan dan eksekutor dalam pengambilan kebijakan seringkali menyebabkan realisasi penghapusan barang yang sudah tidak layak tidak terlaksana dan terlambat dilaksanakan, sehingga tidak validnya data aset yang ada dengan realita barang yang ada setiap tahunnya³⁷.

10. Budaya

Faktor budaya organisasi dan aparatur pegawai negeri sipil dimasa otonomi daerah sangat cendrung asal bapak senang termasuk dalam pengelolaan aset daerah salah satunya dalam pelaksanaan fungsi pelelangan, pemindahtanganan seperti di Kota Padang Panjang setiap proses lelang atau pemindahtanganan selalu ada diskriminasi yang tidak sesuai dengan asas tranparansi, oleh sebab itu budaya kerja dan aparatur tidak akan ada perubahan seandainya tidak ada komitmen dan perlindungan bagi pengelolaan aset daerah.

Agar terciptanya budaya yang profesional dalam pelaksanaan tugas pengelolaan aset harus di buat komitmen dan mekanisme, tata cara dan prosedur pelelangan di Kota Padang Panjang, sehingga lelang yang dilakukan dapat memenuhi asas tranparansi dan proses lelang tepat sasaran³⁸.

³⁷ Wawancara bersama bapak ahmad taufik selaku kepala bidang pengelola aset kota Padang Panjang.

³⁸ Berdasarkan wawancara dengan kepala bidang pengelola aset Kota Padang Panjang.

Untuk optimalisasi pelaksanaan fungsi-fungsi pengelolaan aset khususnya untuk fungsi pelelangan maka harus diciptakan budaya dan etos kerja yang bertanggungjawab, idealis dalam pelaksanaan tugas tanpa hasus pandang bulu, komitmen dan inovatif tanpa harus memandang kekuasaan agar terwujudnya asas-asas pengelolaan barang milik daerah³⁹.

D. Faktor Dominan Penyebab Belum Optimal Pengelolaan Aset Daerah di Kota Padang Panjang.

Dari uraian dan pembahasan faktor-faktor diatas diperoleh faktor yang paling dominan yang menyebabkan implementasi fungsi-fungsi pengelolaan aset belum optimal adalah

1. Regulasi

Regulasi merupakan aturan atau suatu sistem yang menjadi wadah atau pijakan dan kerangka kerja yang harus ditaati dan memiliki sanksi tersendiri, kemudian juga merupakan kesatuan yang terdiri dari bagian-bagian yang satu dengan yang lain saling bergantung untuk mencapai tujuan tertentu⁴⁰. Di kota padang panjang untuk pengelolaan aset masih mengacu kepada Permendagri Nomor 17 Tahun 2007 tentang Podoman Teknis Pengelolaan Barang Milik Daerah tetapi belum memiliki Perda tentang Pengelolaan Barang Milik Daerah Kota Padang Panjang dan Peraturan tentang Sistem dan Prosedur pengelolaan barang milik daerah dilingkungan pemerintah kota padang panjang.

³⁹ Berdasarkan wawancara dengan personil pengelola aset Kota Padang Panjang.

⁴⁰ Defenisi system, dalam membangun politik hukum dalam menegakkan konstitusi, Moh. Mahfud, MD, Jakarta, Pustaka LP3ES tahun 2006 hal.21

Dengan demikian tidak adanya Peraturan Daerah dan Peraturan Walikota Padang Panjang sebagai pedoman pelaksanaan fungsi dan dasar melakukan pengawasan maka ini menjadi faktor yang paling dominan membuat implementasi tugas dan fungsi pengelolaan aset ini menjadi tidak optimal. Dari hasil penelitian tidak ada Peraturan Daerah dan Peraturan Walikota Padang Panjang dapat mempengaruhi :

- a. Lemahnya fungsi pengawasan pelaksanaan fungsi pengelolaan aset di tingkat Kota Padang Panjang.
- b. Tidak adanya pedoman pelaksanaan tugas pengelolaan aset untuk lingkungan Pemerintah Kota Padang Panjang.
- c. Timbulnya persepsi yang berbeda pada personil pengelola barang tentang mekanisme, tata cara dan prosedur pengelolaan barang.

Seharusnya untuk meningkatkan pengawasan pengelolaan aset pada Pemerintah Kota Padang Panjang harus segera dirumuskan dan ditetapkan Sistem, Prosedur dan tata cara tentang Pengelolaan Barang Milik Daerah sebagai pedoman pelaksanaan tugas serta fungsi bagi personil pengelola barang milik daerah di Kota Padang Panjang yang meliputi⁴¹ :

1. Mekanisme, Prosedur dan Tata cara perencanaan, kebutuhan dan penganggaran.
2. Prosedur dan tata cara pengadaan
3. Mekanisme, Prosedur dan tata cara penerimaan, penyimpanan, dan penyaluran.

⁴¹ Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala bidang pengelola asset daerah Kota Padang Panjang.

4. Prosedur dan tata cara penggunaan
5. Prosedur dan tata cara penatausahaan
6. Prosedur dan tata cara pemanfaatan
7. Prosedur dan tata cara pengamanan dan pemeliharaan
8. Prosedur dan tata cara penilaian
9. Prosedur dan tata cara penghapusan
10. Prosedur dan tata cara pemindahtanganan
11. Prosedur dan tata cara pengawasan dan pengendalian
12. Prosedur dan tata cara pembiayaan
13. Prosedur dan tata cara tuntutan ganti rugi

2. Kompetensi

Kopetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta dukungan oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Dengan demikian kopetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesional dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting sebagai unggulan bidang tersebut⁴².

Setiap organisasi dibentuk untuk mencapai tujuan tertentu dan apabila tercapai, barulah dapat disebut sebagai sebuah keberhasilan. Untuk mencapai keberhasilan, diperlukan landasan yang kuat berupa Kopetensi kepemimpinan, kopetensi pekerjaan, dan budaya organisasi yang mampu memperkuat dan memaksimalkan pekerjaan. Dengan demikian kopetensi menjadi sangat berguna

⁴² Pengertian kopetensi dalam buku Manajemen Kinerja, Prof.Dr.Wibowo, SE, M.Phil, Jakarta Rajawali Pers Tahun 2009, Hal.110

untuk membantu organisasi menciptakan budaya kerja tinggi, kompetensi juga sangat diperlukan dalam setiap proses sumber daya manusia, manajemen kerja, perencanaan.

Di kota Padang Panjang rotasi dan mutasi pegawai sering kali dilakukan tanpa memperhatikan kompetensi bidang, khususnya pada personil pengelola aset daerah yang sampai saat ini masih ada yang berasumsi bahwa pengelolaan aset tidak penting untuk dilaksanakan dengan baik sehingga dalam pelaksanaan tugas banyak dari personil pengelolaan aset sering melalaikan fungsi penatausahaan. Ini disebabkan personil pengelola aset/barang masih banyak yang tidak memahami apa-apa yang menjadi tugas dan fungsinya serta tidak memiliki pedoman yang mengatur tentang sistem, prosedur dan tata cara pengelolaan aset yang bermuatan lokal untuk pemerintah kota padang panjang.

seharusnya seorang pelaksana yang unggul adalah mereka yang menunjukkan kompetensi pada skala tingkat lebih tinggi, dengan frekuensi lebih tinggi dengan menghasilkan lebih baik daripada pelaksana biasa atau rata-rata, oleh karena itu, kompetensi merupakan landasan dasar karakteristik orang dan mengindikasikan cara berperilaku atau berpikir, menyamakan situasi, dan mendukung untuk periode waktu cukup lama⁴³.

Menurut penulis Sebaiknya Pemerintah Kota padang panjang untuk meningkatkan kemampuan personil dalam melaksanakan fungsi-fungsi pengelolaan aset ini harus melakukan sosialisasi dan BinteK khusus tentang pengelolaan aset dan menjadikan pengelolaan aset menjadi salah satu program

⁴³ Pendapat Spencer dan Spencer (1993:9) dalam buku manajemen kinerja, Prof.Dr.Wibowo,SE,M.Phil Jakarta, Rajawali Pers tahun 2009.

yang prioritas untuk dilaksanakan karna dapat berdampak pada neraca keuangan akhir tahun Pemerintah Kota Padang Panjang serta meningkatkan pengawasan dengan merumuskan dan menetapkan dari sistem, prosedur dan taat cara pengelolaan aset sebagai dasar dari pengawasan pada Pemerintah Kota Padang Panjang.

E. Langkah-Langkah Kebijakan Yang Perlu Dilakukan Pemerintah Kota Padang Panjang Untuk Mengatasi Faktor-Faktor Penghambat Implementasi Fungsi Pengelolaan Aset Daerah di Kota Padang Panjang.

1. Merumuskan dan Menetapkan Perda dan Perwako

Pemerintah Kota Padang Panjang untuk lebih menertibkan dan mengefektifkan pengelolaan aset daerah harus membuat Peraturan Daerah (*PERDA*) Kota Padang Panjang tentang Pengelolaan Barang Milik Daerah Kota Padang Panjang dan dilanjutkan dengan Peraturan Walikota (*PERWAKO*) tentang Sistem, Mekanisme, Prosedur dan Tatacara yang jelas untuk pengelolaan barang. Langkah kebijakan ini berguna dalam rangka menindaklanjuti Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 17 tahun 2007 tentang pengelolaan barang milik daerah dan memberikan pedoman prosedur yang jelas dalam pelaksanaan tugas pengelolaan aset daerah di Kota Padang Panjang.

Kemudian juga Peraturan Daerah (*PERDA*) dan Peraturan Walikota (*PERWAKO*) sangat diperlukan sebagai dasar peningkatan pengawasan dan penatausahaan dalam pelaksanaan pengelolaan aset di Kota Padang Panjang agar

fungsi-fungsi dari pengelolaan barang lebih optimal dilaksanakan sehingga personil pengelola aset daerah memiliki pedoman dan pemahaman yang jelas dan sama terhadap pelaksanaan fungsi pengelolaan aset di Kota Padang Panjang. Adapun hal-hal yang perlu dirumuskan dan ditetapkan dalam Peraturan Daerah (PERDA) dan Peraturan Walikota (PERWAKO) adalah tentang Mekanisme, Prosedur dan Tatacara pelaksanaan fungsi-fungsi pengelolaan aset daerah di Kota Padang Panjang yang meliputi antara lain⁴⁴ :

1. Mekanisme, Prosedur dan Tata cara perencanaan, kebutuhan dan penganggaran.
2. Prosedur dan tata cara pengadaan
3. Mekanisme, Prosedur dan tata cara penerimaan, penyimpanan, dan penyaluran.
4. Prosedur dan tata cara penggunaan
5. Prosedur dan tata cara penatausahaan
6. Prosedur dan tata cara pemanfaatan
7. Prosedur dan tata cara pengamanan dan pemeliharaan
8. Prosedur dan tata cara penilaian
9. Prosedur dan tata cara penghapusan
10. Prosedur dan tata cara pemindahtanganan
11. Prosedur dan tata cara pengawasan dan pengendalian
12. Prosedur dan tata cara pembiayaan
13. Prosedur dan tata cara tuntutan ganti rugi.

⁴⁴ Hasil Wawancara bersama Bapak Ahmad Taufik selaku Kepala Bidang Pengelolaan Aset Daerah Kota Padang Panjang dan Bapak Yanison, SE, M.Si selaku Kepala Seksi Pengelolaan Aset Daerah Kota Padang Panjang.

2. Menetapkan Jabatan Fungsional Khusus

Jabatan fungsional khusus merupakan jabatan fungsi yang dilakukan secara profesional dan memiliki tanggungjawab yang lebih besar dari pada jabatan fungsional umum, maka dengan menetapkan jabatan fungsional khusus di kota Padang Panjang fungsi pengelolaan aset akan lebih maksimal karena jabatan fungsional dalam pelaksanaan tugas akan lebih proporsional dan memiliki tanggungjawab penuh terhadap beban tugas yang diberikan.

Kemudian juga dapat berdampak positif pada Pegawai Negeri Sipil Daerah (PNSD) pemerintah kota Padang Panjang dimana tidak hanya berlomba-lomba pada pengisian jabatan struktural saja karena pada jabatan fungsional Pegawai Negeri Sipil Daerah (PNSD) juga dapat berkiprah karena telah memiliki tanggungjawab khusus yang diberikan, sehingga pengelolaan aset daerah di Kota Padang Panjang maksimal dilaksanakan dengan asas akuntabilitas dan transparansi. Kemudian penilaian jabatan fungsional juga tergantung dengan banyak dan tingginya beban tugas yang dilaksanakan dan akan menambah angka kredit poin bagi Pegawai Negeri Sipil Daerah (PNSD) itu sendiri, yang dapat menjadikan nilai tambah dalam proses kenaikan pangkat berikutnya.

Kemudian melalui penetapan jabatan fungsional khusus dilakukan bintek dan pelatihan untuk meningkatkan dan menyatukan pemahaman personil pengelola barang daerah dalam pelaksanaan tugas, sehingga menjadikan personil yang berkompetensi untuk melaksanakan fungsi-fungsi pengelolaan barang daerah dengan baik dan benar sehingga tercapaian tujuan organisasi pengelolaan aset daerah Kota Padang Panjang.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan dan analisis pada BAB IV sebelumnya, maka dapat di tarik beberapa kesimpulan sebagai berikut :

- a. Implementasi fungsi pengelolaan asset di Kota Padang Panjang yang berpedoman kepada Permendagri Nomor 17 Tahun 2007 belum sepenuhnya terlaksana dengan baik. Hal ini terlihat dari fungsi penatausahaan dengan masih ada dokumen asset yang terletak pada SKPD-SKPD selaku kuasa pengguna barang, kemudian juga rendahnya pengawasan pada personil pengelola asset yang ada pada level kuasa pengguna asset sehingga menyebabkan tidak validnya data asset di kota Padang Panjang.
- b. Faktor-faktor yang mempengaruhi kurang optimalnya implementasi fungsi pengelolaan asset, terdapat tiga faktor utama yang dominan mempengaruhinya yaitu :
 - Faktor Penempatan personil yang tidak sesuai kompetensi pada organisasi pengelola asset di Kota Padang Panjang sehingga menyebabkan kurangnya pemahaman personil terhadap fungsi-fungsi dari pengelola asset dan seringkali terjadi mutasi dan rotasi terhadap personil pengelola asset sehingga personil baru belajar kembali untuk menjalankan tugasnya yang baru.
 - Faktor Kepemimpinan dan birokrasi masih rendah, terlihat dengan rendahnya perhatian pimpinan terhadap pengelolaan asset sehingga

menimbulkan asumsi bahwa aset belum begitu penting untuk dikelola secara maksimal ini juga dilihat dari kurangnya kebijakan-kebijakan tentang optimalisasi pengelolaan aset yang ditujukan kepada para pengguna barang dilingkungan pemerintah kota padang panjang.

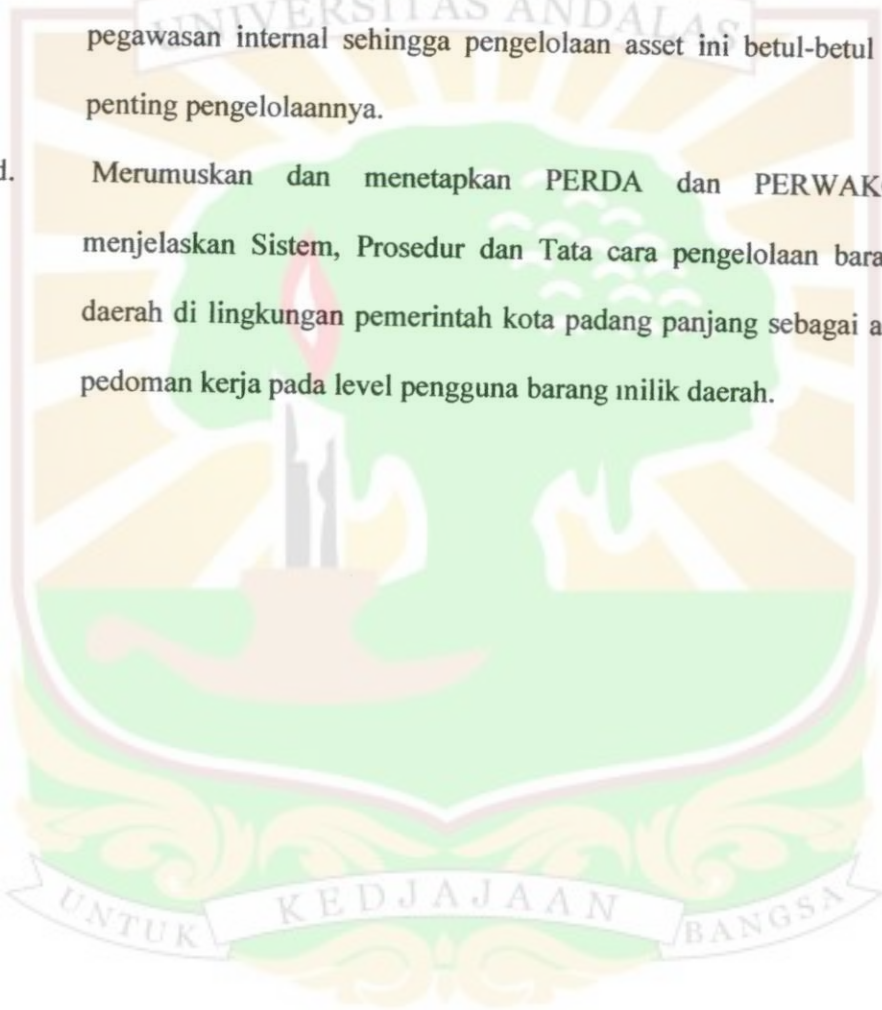
- Factor belum adanya Regulation tentang system dan prosedur pengelolaan aset di Kota Padang Panjang sehingga tidak maksimalnya fungsi pengawasan disebabkan *rule of law* sebagai dasar pengawasan belum ada, kemudian tidak adanya pedoman pelaksanaan tugas pengelolaan barang di lingkungan pemerintah kota padang panjang dan sehingga timbulnya pemahaman yang tidak sama pada masing-masing personil pengelola barang.

B. Saran

Merujuk pada pembahasan analisis dan kesimpulan di atas, maka ada beberapa saran yang dapat diajukan kepada pemerintah kota Padang Panjang yaitu:

- a. Untuk lebih mengfungsikan pengelolaan aset pada bidangnya secara proporsional maka disarankan kepada pemerintah kota Padang Panjang untuk dapat menghidupkan atau menetapkan jabatan fungsional khusus dibidang pengelolaan aset agar kompetensi dari pegawai yang menjadi pengelola aset betul-betul maksimal dilakukan sesuai dengan ketentuan dan aturan yang berlaku sehingga tercapai tujuan organisasi pengelolaan aset di Kota padang panjang.

- b. Mengprogramkan bimbingan teknis dan pelatihan khusus dibidang pengelolaan asset agar dapat memberikan pemahaman yang sama ditingkat personil pengelola barang dikota Padang Panjang.
- c. Memprioritaskan pelaksanaan fungsi-fungsi pengelolaan asset di kota Padang Panjang dengan penegasan dan himbauan kepada seluruh SKPD-SKPD selaku kuasa pengguna barang daerah dengan meningkatkan pengawasan internal sehingga pengelolaan asset ini betul-betul dianggap penting pengelolaannya.
- d. Merumuskan dan menetapkan PERDA dan PERWAKO yang menjelaskan Sistem, Prosedur dan Tata cara pengelolaan barang milik daerah di lingkungan pemerintah kota padang panjang sebagai acuan dan pedoman kerja pada level pengguna barang milik daerah.



DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharmi. 2002. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Rineka Cipta, Jakarta
- Dye, Thomas. R, 1992, *What Governments Do, They Do It, What Difference It Makes*, University of Alabama Press, Tuscaloosa, Ala
- Dunn William. N, 2000, *Pengantar Analisis Kebijakan Publik (Terjemahan)*, Gajah Mada University Press, Yogyakarta
- Gibson, prilaku, *Struktur dan Proses Organisasi*, Bina Pura Aksara Publisher.
- Handyaningrat, Soewarno. 1980. *Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen*, Gunung Agung, Jakarta
- Harbani Pasolong, 2008, *Kepemimpinan Birokrasi*, Alfabeta, Bandung
- Jones, Charles. O, 1984, *An Introduction to The Study of Public Policy. Third Edition*, Brook Publishing; California
- Kaho, J.Riwu. 2002, *Prospek Otonomi Daerah Di Negara Republik Indonesia (Identifikasi Beberapa Faktor yang Mempengaruhi Penyelenggaraannya)*. PT. Graha, Jakarta
- Luankali, Bernadus, 2007, *Analisis Kebijakan Publik Dalam Proses Pengambilan Keputusan*, Amelia Press, Jakarta
- Moleong, Lexy J. 2002. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. PT. Remaja Rosdakarya. Bandung
- Nazir, Moh. 1998. *Metodologi Penelitian*. Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Nugroho, Riant, D. 2006. *Kebijakan Publik (Untuk negara-negara berkembang)*. Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Osborne, David dan Ted Gaebler. 1992, *Renventing Government-How The Enterpreneurial Spirit is Transforming The Public Sector*, A. William Patrick Book, USA.
- Parsons, Wayne, 2006, *Public Policy (Pengantar Teori dan Praktik Analisis Kebijakan)*, Kencana Prenada Media Group, Jakarta
- Rasyid, Ryaas, dkk, 2005, *Otonomi Daerah dalam Negara Kesatuan*, Pustaka Relajar, Yogyakarta

- Riduwan. 2003. *Skala Pengukuran Variabel-Variabel Penelitian*. Alfabeta, Bandung
- Sarundajang, 1999, *Arus Balik Kekuasaan Pusat ke Daerah*, Sinar Harapan, Jakarta
- Sedarmayanti. 2000. *Restrukturisasi dan Pemberdayaan Organisasi*. Mandar Maju, Bandung
- Sugiyono. 2001. *Metode Penelitian Administrasi*. Alfabeta, Bandung
- Syamsi, Muhammad, 1988. *Organisasi Pemerintahan Indonesia*, Bulan Bintang, Jakarta,
- Sutarto, 1988. *Manajemen Sumber daya Manusia*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Thoha, Miftah, 1992. *Birokrasi Pemerintahan*. Pradnya, Jakarta
- Wibowo, 2009. *Manajemen Kinerja*, Rajawali Pers, Jakarta
- Widjaya, HAW. 2002. *Otonomi Daerah dan Daerah Otonom*. PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Widodo, Joko, 2006, *Analisis Kebijakan Publik (Konsep dan Aplikasi Analisis Proses Kebijakan Publik)*, Bayumedia Publishing, Malang
- Winarno, Budi, 2004, *Teori dan Proses Kebijakan Publik*, Penerbit Media Pressindo, Yogyakarta.
- Wahab, Solichin Abdul, 1997, *Analisis Kebijaksanaan: Dari Formulasi Ke Implementasi Kebijaksanaan Negara*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintahan Daerah
- Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 Tentang Organisasi Perangkat Daerah
- Peraturan Pemerintah Nomor 06 Tahun 2006 Tentang Pengelolaan Barang Milik Negara / Daerah
- Peraturan Pemerintah Nomor 38 Tahun 2007 tentang urusan pilihan dan urusan wajib
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 57 Tahun 2007 Tentang Petunjuk Teknis Penataan Organisasi Perangkat Daerah.

Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 17 Tahun 2007 Tentang Pedoman Teknis Pengelolaan Barang Milik Daerah.

Peraturan Daerah Kota Padang Panjang Nomor 02 Tahun 2008 Tentang Pembentukan Organisasi dan Tata Kerja Dinas Daerah di Lingkungan Pemerintah Kota Padang Panjang.

Peraturan Walikota Padang Panjang Nomor 51 Tahun 2008 Tentang Uraian Tugas Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Padang Panjang.

Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Padang Panjang, *tahun 2008.*

Padang Panjang dalam angka tahun 2008

